

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

นายเฉลียว สรสิทธิ์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ

## บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของ  
โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21  
ผู้วิจัย นายเฉลียว สรสิทธิ์  
ปีที่ทำวิจัย ปีการศึกษา 2563

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีวัตถุประสงค์  
เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารจัดการพื้นฐานการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียน  
หนองคายวิทยาคาร 2) สร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร 3) ศึกษาผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อ  
ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร และ 4) ประเมินกลยุทธ์การบริหาร  
จัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร โดยมีการวิจัย  
4 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารจัดการพื้นฐานการส่งเสริมความเป็นเลิศทาง  
ดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ครูและบุคลากรโรงเรียนอุดรพิชัยรักษ์  
พิทยา โรงเรียนปทุมเทพวิทยาคาร และโรงเรียนเวียงคำวิทยาคาร จำนวน 24 คน ระยะที่ 2 การสร้าง  
กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ระยะที่ 3 ศึกษาผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหาร  
สถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ผู้ให้ข้อมูล  
ได้แก่ ผู้บริหารและครู จำนวน 71 คน ระยะที่ 4 ประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริม  
ความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและครู  
จำนวน 71 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 13 คน นักเรียน จำนวน 128 คน  
และผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 128 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบวิเคราะห์เอกสาร  
2) แบบสัมภาษณ์ และ 3) แบบประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และค่าสถิติ  
ที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการพื้นฐานของโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศ  
ทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ประกอบด้วย 1) ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) ผลจากการสัมภาษณ์ โรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านดนตรี (Best Practice) เกี่ยวกับการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

2. กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มี 6 กลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ที่ 2 สร้างเครือข่ายภาคี กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู กลยุทธ์ที่ 4 ดูแลพัฒนาหลักสูตร กลยุทธ์ที่ 5 ดึงดูดจัดสรรงบประมาณ กลยุทธ์ที่ 6 สร้างงานการแข่งขันนำฝันสู่ความสำเร็จ

3. ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

4. ผลการประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

5. ผลผลิตที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยนักเรียนมีรางวัล จำนวน 7 รายการ

6. ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

7. ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การบริหาร, ความเป็นเลิศทางดนตรี

## กิตติกรรมประกาศ

ในการทำวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของคณะผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ดังปรากฏรายนามในภาคผนวก ผู้คอยให้คำชี้แนะตลอดระยะเวลาของการทำวิจัยเล่มนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณะผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ร่วมสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ ดังปรากฏรายนามในท้ายภาคผนวกของวิจัยเล่มนี้ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จนได้เครื่องมือที่มีความสมบูรณ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 และผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร ทุกท่าน รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และที่อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล

คุณค่าของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ครู บุรพาจารย์ทุกท่าน และขอขอบพระคุณกัลยาณมิตรทุก ๆ ท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ขอขอบคุณทุกกำลังใจที่ให้แรงพลังใจในการทำวิจัยเล่มนี้ตลอดระยะเวลาในการทำงาน

เฉลียว สรสิทธิ์

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ .....	ง
ABSTRACT .....	
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ญ
สารภาพ .....	ท
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	7
ความสำคัญของการวิจัย .....	7
ขอบเขตของการวิจัย .....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	12
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	16
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	19
แนวคิด ทฤษฎีการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ .....	21
การบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ .....	36
ดนตรีศึกษา .....	62
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ .....	68
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์ .....	113
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ .....	156
แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์ C-PEST และ 7S .....	179
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคู่มือ .....	216
ความสำคัญของดนตรีไทยในโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	227
บริบทโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 .....	234
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	253

บทที่	หน้า
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย .....</b>	<b>272</b>
ระยะที่ 1 วิจัย (Research: R1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน (Analysis: A) การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียน หนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 .....	274
ระยะที่ 2 พัฒนา (Development: D1) การออกแบบและพัฒนา (Design and Development: D and D) สร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริม ความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 .....	278
ระยะที่ 3 วิจัย (Research : R2) การนำไปใช้ (Implement: I) เป็นการนำกลยุทธ์ การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียน หนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ไป ทดลองใช้ .....	286
ระยะที่ 4 พัฒนา (Development: D2) การประเมินประสิทธิภาพ (Evaluation: E) และปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริม ความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 .....	293
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....</b>	<b>301</b>
สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้สื่อความหมายในการวิจัย .....	301
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการพื้นฐานของการส่งเสริมความเป็น เลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 .....	302
ตอนที่ 2 ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศ ทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 .....	321
ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศ ทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 .....	349
ตอนที่ 4 ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศ ทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 .....	373

บทที่	หน้า
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	388
สรุปผลการวิจัย .....	389
อภิปรายผลการวิจัย .....	390
ข้อเสนอแนะ .....	396
บรรณานุกรม .....	398
ภาคผนวก .....	418
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือ และหนังสือขอความ อนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ .....	419
ภาคผนวก ข เครื่องมือวิจัยและคุณภาพเครื่องมือวิจัย .....	431
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลและหนังสือขอความ อนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ .....	469
ภาคผนวก ง ตัวอย่างการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ .....	485
ภาคผนวก จ ตัวอย่างภาพกิจกรรมการบริหารสถานศึกษาโดยใช้กลยุทธ์ การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของ โรงเรียนหนองคายวิทยาคารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 .....	513
ประวัติผู้วิจัย .....	520

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐาน McKinsey 7-S Framework กับ คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร .....	35
2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ .....	43
2.3 มิติการคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์จำแนกตามกลุ่มแนวคิดของนักวิชาการ .....	85
2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์การ .....	133
2.5 การกำหนดกลยุทธ์โดยนำผลการวิเคราะห์สถานการณ์และการวิเคราะห์ตาม มุมมองแบบการวัดผลเชิงดุลยภาพมาบูรณาการเป็นกลยุทธ์หลักหรือประเด็น ยุทธศาสตร์ขององค์การ .....	136
2.6 แบบฟอร์มในการกำหนดรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์จำแนกตามมุมมอง ...	137
2.7 ตัวอย่างปัจจัยความสำเร็จและตัวชี้วัดผลงานของครูสภา .....	139
2.8 แผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี .....	149
2.9 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior: C) .....	181
2.10 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal: P) .....	183
2.11 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST ด้านเศรษฐกิจ (Economic: E) .....	185
2.12 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultural: S) .....	186
2.13 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST ด้านเทคโนโลยี (Technological: T) .....	187
2.14 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบแนวคิดแบบ 7S ด้านโครงสร้าง (Structure: S1) .....	191
2.15 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบแนวคิดแบบ 7S ด้านกลยุทธ์ ของหน่วยงาน (Strategy: S2) .....	192
2.16 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบแนวคิดแบบ 7S ด้านระบบใน การดำเนินงานของหน่วยงาน (System: S3) .....	194
2.17 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบแนวคิดแบบ 7S ด้านแบบแผน หรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style: S4) .....	196



ตารางที่

หน้า

2.18	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบแนวคิดแบบ 7S ด้านบุคลากร/ สมาชิกในหน่วยงาน (Staff: S5) .....	197
2.19	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบแนวคิดแบบ 7S ด้านทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skills: S6) .....	198
2.20	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบแนวคิดแบบ 7S ด้านค่านิยม ร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values: S7) .....	199
2.21	การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน (จำนวน 2 ด้าน) .....	200
2.22	การกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายใน .....	202
2.23	ตัวอย่างการสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายใน .....	202
2.24	ตัวอย่างการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก (ยกมาให้ดูทั้ง 5 ด้าน) .....	204
2.25	การกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายนอก .....	206
2.26	การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก .....	206
2.27	จำนวนบุคลากรโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร .....	206
2.28	วุฒิการศึกษาสูงสุดของบุคลากรโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร .....	236
2.29	ตำแหน่งของข้าราชการครูโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร .....	237
2.30	ข้อมูลนักเรียน .....	237
4.1	การศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน ตามกรอบ 7S ของ McKinsey .....	238
4.2	การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก ตามกรอบ C-PEST .....	308
4.3	สรุปผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของ โรงเรียนอุดรพิชัยรัษฎ์พิทยา โรงเรียน ปทุมเทพวิทยาคาร และโรงเรียนเวียงคำวิทยาคาร .....	313
4.4	การประเมินสถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดแข็ง-โอกาส (S-O) เพื่อพิจารณาใช้ “กลยุทธ์สร้างความเติบโต” .....	318
4.5	การประเมินสถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดแข็ง-อุปสรรค (S-T) เพื่อพิจารณาใช้ “กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ” .....	322
4.6	การประเมินสถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดอ่อน-โอกาส (W-O) เพื่อพิจารณาใช้ “กลยุทธ์พลิกฟื้น” .....	323
4.7	การประเมินสถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดอ่อน-อุปสรรค (W-T) เพื่อพิจารณาใช้ “กลยุทธ์ตัดทอน” .....	324

## ตารางที่

## หน้า

4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 .....	337
4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ 1 การกำหนดนโยบาย .....	338
4.10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ 2 สร้างภาคีเครือข่าย .....	339
4.11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู .....	341
4.12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ 4 ดูแลพัฒนาหลักสูตร .....	342
4.13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ 5 ดึงดูดจัดสรรงบประมาณ .....	344
4.14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ 6 สร้างงาน การแข่งขันนำฝันสู่ความสำเร็จ .....	345
4.15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ .....	347
4.16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมและรายด้าน ....	361
4.17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านกำหนดนโยบาย ....	362
4.18	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างภาคีเครือข่าย .....	363

## ตารางที่

## หน้า

4.19	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหาร สถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านพัฒนาศักดิ์ศรี ความเป็นครู .....	365
4.20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหาร สถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้าน21 ด้านการดูแล พัฒนาหลักสูตร .....	366
4.21	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหาร สถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้าน21 ด้านดึงดูด จัดสรร งบประมาณ .....	368
4.22	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหาร สถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านสร้างงาน การแข่งขันนำฝึสู่ความสำเร็จ .....	369
4.23	ผลการศึกษาจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา และการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหาร สถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 .....	
4.24	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ และความเป็น ประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 .....	370 375
4.25	ผลการศึกษาระดับความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกลยุทธ์การบริหาร สถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคาย วิทยาคาร .....	386

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	18
2.1 รูปแบบของ McKinsey (McKinsey 7S Framework) .....	26
2.2 แนวทางการประเมินองค์กรเพื่อรับรางวัล MBNQA .....	50
2.3 แนวทางการประเมินองค์กรเพื่อรับรางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย .....	51
2.4 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ต่าง ๆ ของรูปแบบ EQA .....	59
2.5 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของกลยุทธ์ .....	87
2.6 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ .....	96
2.7 องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ .....	116
2.8 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ .....	119
2.9 การวิเคราะห์ Tows Matrix .....	123
2.10 การวิเคราะห์ Tows Matrix .....	124
2.11 การวิเคราะห์แมทริกซ์บีซีจี (BCG Growth-Share matrix) .....	125
2.12 แบบจำลองแรงกดดัน 5 ประการ .....	127
2.13 การกำหนดกลยุทธ์องค์การโดยใช้ตารางวิเคราะห์สถานการณ์แบบแมทริกซ์ .....	134
2.14 ตราสัญลักษณ์โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร .....	235
2.15 จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปีการศึกษา 2562 .....	236
2.16 วุฒิการศึกษาสูงสุดของบุคลากรโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร .....	237
2.17 ตำแหน่งของข้าราชการครู .....	238
3.1 ขั้นตอนดำเนินการวิจัยและผลที่คาดหวัง .....	273
4.1 (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของ โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ....	335

# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วและรุนแรงในทุกมิติ ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี ส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ ในโลกที่นอกจากจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้นแล้ว ยังก่อให้เกิดการแข่งขันระหว่างประเทศที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ทำให้ประเทศต่าง ๆ ต้องพยายามปรับเปลี่ยนและดำเนินนโยบายให้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้ในสังคมโลกอย่างมีศักดิ์ศรีและสามารถแข่งขันบนเวทีระดับโลกที่มีมาตรฐานในระดับที่ยอมรับได้ (International Institute for Management Development 2015: 9) การศึกษาเป็นเครื่องมือและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เนื่องจากการได้รับการศึกษาจะช่วยให้มนุษย์ได้พัฒนาตนเอง สามารถดำรงชีวิตและประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการพัฒนาไม่หยุดยั้ง การจัดการศึกษาต้องพัฒนาคนไทยให้เป็นพลเมืองดีของชาติ ให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ทั้งทางกาย วาจา จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมที่เหมาะสมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข แนวทางการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการเรียนรู้และมุ่งให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาเต็มศักยภาพ ตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 กำหนดไว้ ซึ่งได้บัญญัติเกี่ยวกับหลักในการจัดการศึกษาและความมุ่งหมาย เพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดีมีวินัย ภูมิใจในชาติ สามารถเชี่ยวชาญได้ตามความถนัดของตน และมีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชนสังคม และประเทศชาติ และพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยยึดหลักการการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และในมาตรา 27 ได้กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองดีของชาติ การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ ให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชน สังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านความสามารถ ความสนใจ ความถนัดและความในใจของผู้เรียน (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา 2559: 1-3)

เนื่องจากหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทย และเป็นพลโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการศึกษาต่อ การประกอบอาชีพ และการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่าทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ในส่วนของสาระดนตรี มุ่งเน้นการส่งเสริมให้มี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจินตนาการทางศิลปะ ชื่นชมความงาม สุนทรียภาพ ความมีคุณค่า ซึ่งมีผลต่อคุณภาพชีวิตมนุษย์ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนโดยตรงทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม ตลอดจนนำไปสู่การพัฒนาสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความเชื่อมั่นในตนเอง และแสดงออกเชิงสร้างสรรค์ พัฒนาระบบการรับรู้ภาพรวม การสังเกตรายละเอียด สามารถค้นพบศักยภาพของตนเอง อันเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพได้ด้วยการมีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการ 2551: 3)

สาระดนตรีมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจ องค์ประกอบดนตรี แสดงออกทางดนตรีอย่างสร้างสรรค์ วิเคราะห์วิพากษ์วิจารณ์คุณค่าดนตรี ถ่ายทอดความรู้สึกทางดนตรี อย่างอิสระชื่นชมและประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างดนตรี ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรม เห็นคุณค่าดนตรีที่เป็นมรดกทางวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และสากล ร้องเพลงและเล่นดนตรีในรูปแบบต่าง ๆ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเสียงดนตรี แสดงความรู้สึกที่มีต่อดนตรีในเชิงสุนทรียะ เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างดนตรีกับประเพณีวัฒนธรรม และเหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์ ดังนั้นการจัดการเรียนรู้สาระดนตรี ครูผู้สอนต้องจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเข้าใจ และแสดงออกทางดนตรีอย่างสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์คุณค่า ถ่ายทอดความรู้สึก ให้เกิดความคิดต่อดนตรีอย่างอิสระ ชื่นชม และประยุกต์ใช้ใน ชีวิตประจำวัน (กระทรวงศึกษาธิการ 2551: 182)

ความสามารถทางดนตรีจึงมีความเกี่ยวข้องกับมนุษย์และผู้เรียนทุกคน ด้วยเหตุที่ผู้เรียนมีความแตกต่างกันตามธรรมชาติ ขณะที่คนส่วนใหญ่มีความสามารถในระดับปกติจะมีคนส่วนหนึ่งที่มีความสามารถสูงกว่าคนปกติทั่วไป ด้วยพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิดถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งความสามารถพิเศษนั้นจะคงอยู่เจริญงอกงามและนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าของสังคมได้อย่างมหาศาล ถ้าบุคคลนั้น ๆ ได้รับการอบรมเลี้ยงดูและได้รับการศึกษาที่ถูกต้องเหมาะสมกับศักยภาพของเขาเหล่านั้น และสนับสนุนให้นำความสามารถไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศและสังคมโดยรวม (นิพินธ์ สุวรรณรงค์ 2557: 2) ด้วยเหตุผลดังกล่าว สิทธิของบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ จึงถูกระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ในหลายมาตรา ทั้งรูปแบบการจัดการศึกษา หลักสูตร การจัดการกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการจัดสรรงบประมาณ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเสมอภาคเป็นธรรมและทั่วถึง ทุกกลุ่มประชากรของประเทศ

อย่างไรก็ตามสังคมไทยยังไม่ได้ส่งเสริมบุคคลที่มีความสามารถพิเศษด้านต่าง ๆ ให้แสดงศักยภาพและได้รับการส่งเสริมศักยภาพให้ถึงขีดสุดของความสามารถเหล่านั้น และระบบการศึกษาไทยยังไม่สามารถพัฒนาศักยภาพของผู้ที่มีความสามารถพิเศษได้เท่าที่ควร (ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล และคณะ 2554: 199) เด็กและเยาวชนที่มีความสามารถพิเศษซึ่งมีอยู่จำนวนไม่น้อย ประมาณร้อยละ 3 ของแต่ละด้าน ได้หายไปจากระบบ รวมทั้งเด็กในวัยเรียนที่มีความสามารถพิเศษสูงกว่าบุคคลทั่วไปด้วยสาเหตุสำคัญ ได้แก่ 1) ผู้ปกครอง ผู้เลี้ยงดู ผู้สอนไม่ได้สังเกตแววความสามารถตั้งแต่เด็ก จึงขาดข้อมูลว่าเด็กคนใดมีแววความสามารถพิเศษ จึงขาดโอกาสได้รับการพัฒนาไปตั้งแต่ระยะแรก 2) ผู้สอนหรืออบรมเลี้ยงดูยังไม่ทราบว่าจะฝึกแนะนำและให้การศึกษาก่อนที่ถูกต้องเหมาะสมอย่างไร ศักยภาพของคนเหล่านี้จึงลดลงและหายไปในที่สุด 3) ระบบการศึกษาของไทยยังไม่สามารถรองรับเด็กเหล่านี้ได้ ทำให้เกิดการไหลออกของบุคคลในระดับที่เก่งของประเทศ ได้รับการจูงใจให้ไปเรียนและทำงานที่ต่างประเทศ ตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษา 4) เด็กที่มีความสามารถพิเศษมักคิดในสิ่งที่สลับซับซ้อน และหลากหลายมิติไม่มีขอบเขต ระบบการศึกษาในโรงเรียนส่วนใหญ่ปิดกั้นศักยภาพของเด็กเหล่านี้ โดยเฉพาะในเรื่องกระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล รวมทั้งการขาดโอกาสได้เรียนรู้สิ่งที่ยากและท้าทายความถนัด ความสนใจ จึงกลายเป็นเด็กที่มีปัญหาไปในที่สุด 5) ระบบการศึกษายังไม่ยืดหยุ่นและไม่เปิดกว้าง จะพบว่าเด็กผู้เรียนระดับประถมศึกษาหรือสูงกว่า แต่ยังไม่มีโอกาสได้เข้าเรียนในมหาวิทยาลัยตามศักยภาพ 6) ผู้ที่มีความสามารถพิเศษส่วนหนึ่งซึ่งได้รับการสนับสนุนให้ได้ศึกษาต่อจนจบระดับปริญญาโท ปริญญาเอก

ทั้งในและต่างประเทศทำให้ความสามารถพิเศษได้รับการพัฒนาให้โดดเด่นมากขึ้น รวมถึงระบบงาน กีดกันความสามารถที่มีอยู่ของผู้เรียน (อุษณีย์ อนุรุทธ์วงศ์ 2555: 3-4)

บุคคลที่มีความสามารถทางดนตรี เป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษและแสดงออกถึง พฤติกรรมและสะท้อนตามคุณลักษณะดังนี้คือ (นิพนธ์ สุวรรณรงค์ 2557: 12-14) ชอบดนตรี เป็นชีวิตจิตใจกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมทางดนตรี ชอบศึกษาติดตามประวัติและผลงาน ของนักดนตรีที่มีชื่อเสียงชอบใช้เวลาว่างให้กับดนตรี (อาจเป็นการร้อง การเล่น ดนตรีหรือแต่งเพลง) ต้องการที่จะแสดงดนตรีไม่ว่าจะเป็นการร้องเพลงหรือเล่นเครื่องดนตรี ติดตามรายการแสดงดนตรี และเข้าร่วมฟังทุกครั้งที่มีโอกาส ชอบคบหาพูดคุยกับคนที่มีความสนใจทางดนตรีสนใจที่จะศึกษา ค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับดนตรีเพิ่มขึ้นด้วยตนเอง ฝึกซ้อมเล่นดนตรีหรือร้องเพลงเป็นประจำ สัมผัสประกวดเล่นดนตรีหรือร้องเพลงทุกครั้งที่มีโอกาส อยากรับเป็นนักดนตรีหรือนักร้องที่มีชื่อเสียง สะสมเพลงและข่าวในวงการเพลง ชอบสะสมของที่ระลึกหรือของใช้เกี่ยวกับดนตรี เช่น เข็มกลัด รูปตัวโน้ต ฯลฯ ประสงค์ที่จะประกอบอาชีพทางดนตรี เช่น เป็นนักร้อง นักดนตรี นักแต่งเพลง ฯลฯ สามารถเรียนรู้ที่จะเล่นเครื่องดนตรีชนิดต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว สามารถรับรู้และเลียนเสียงต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำสามารถเล่นดนตรีตามเสียงเพลงที่ได้ยินได้ มีความเข้าใจและสามารถที่จะใช้ เสียงต่าง ๆ ให้บังเกิดต่อความรู้สึกของคนอื่น เช่น เคลื่อนไหว โยกหัว หรือปรบมือสอดคล้องกับ จังหวะเสียงเพลงได้เป็นอย่างดี สามารถแยกแยะเพลงที่มีท่วงทำนองคล้ายกันได้อย่างแม่นยำ สามารถบอกได้ว่าเพลงที่ได้ยินเล่นด้วยเครื่องดนตรีชนิดใด มีความมั่นใจในการวิเคราะห์เพลง ที่ฟังได้ว่าเพลงใด “ดี” หรือ “ไม่ดี” รับรู้ความแตกต่างของเสียงดนตรีได้อย่างละเอียดทั้งระดับเสียง ความดังและจังหวะ สามารถสนองตอบต่อจังหวะดนตรี ด้วยการเคลื่อนไหวร่างกายมีความเชื่อมั่น ที่จะเล่นดนตรีหรือร้องเพลง สามารถริเริ่มสร้างท่วงทำนองได้ ปรับท่วงทำนอง เนื้อร้องให้เป็นไป ตามต้องการได้ ดัดแปลงวัสดุเหลือใช้ให้เป็นเครื่องดนตรีง่าย ๆ ได้ จำเนื้อเพลงได้แม่นยำ คิตรีเริ่ม แต่งเพลงใหม่ ๆ รู้ว่าตนเองมีความสามารถทางดนตรีด้านใดเป็นพิเศษ ซึ่งบุคคลที่มีความสามารถ พิเศษทางดนตรีเหล่านี้บางส่วนจะได้รับการส่งเสริมผ่านการเรียนการสอนในโรงเรียนเฉพาะทาง ดนตรี เพื่อให้นักเรียนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพทางดนตรีสูงสุด นอกจากนี้แล้วรัฐบาล โดยกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนที่มีความสามารถ พิเศษด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา 2559: 2-3)

ปัจจุบันเป็นยุคการเปลี่ยนแปลงของศตวรรษที่ 21 ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ในทุกระดับ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เพิ่มบทบาทและมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ



ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐภาคเอกชน หรือองค์การที่ไม่แสวงหากำไร หากจะต้องบริหารองค์การเหล่านี้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การบริหารดั้งเดิมที่ไม่คำนึงถึงสภาวะแวดล้อมโดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์ การจะทำให้องค์การไม่สามารถอยู่รอดได้ ดังนั้นทุกองค์การจะต้องนำหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารองค์การเพื่อนำพาองค์การให้พ้นภาวะวิกฤติและประสบผลสำเร็จ (Parvanova 2013: 9) ดังนั้นกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีในประเทศไทย จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำไปสู่การแก้ปัญหาดังกล่าว ซึ่งจะต้องมีทิศทางดำเนินการอย่างเป็นระบบและสามารถเป็นต้นแบบของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้รับคำตอบจากการวิจัย เพื่อที่จะเป็นการนำไปสู่กระบวนการสร้างบุคลากรของประเทศชาติที่มีประสิทธิภาพให้สมบูรณ์ ซึ่งแนวโน้มบริบทของการพัฒนาโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีในประเทศไทยจึงต้องเพิ่มศักยภาพทางการบริหารจัดการให้สูงขึ้น โดยต้องคำนึงถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการ เพื่อให้เป็นกลไกที่สำคัญในการดำเนินการพัฒนา (Porter 2011: 19) ให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัด สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้มีความสามารถพิเศษ (พ.ศ.2560-2564) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยกำหนดความจำเป็นว่าต้องเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันการจัดการภายในและการพัฒนา สังคม การยกระดับคุณภาพชีวิต สร้างความมั่นคง และเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนตามโครงสร้างการกระจายอำนาจภายในสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีจึงต้องเร่งพัฒนา สร้างศักยภาพความเข้มแข็ง โดยมีปัจจัยสำคัญด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานศึกษา ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพแบบ 7S ของ McKinsey และกรอบการวางแผนแบบ C-PEST สำหรับใช้เป็นกรอบ กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนและสถานศึกษาอื่น ที่มีบริบทพื้นฐานในลักษณะใกล้เคียงกัน ให้ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานวิชาการเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ต้องการ

เนื่องจากกรอบแนวคิดการบริหารจัดการรูปแบบ 7S ของ McKinsey นั้น เป็นแบบแผนการจัดการที่มีประสิทธิผล สามารถสนับสนุนเสริมสร้างให้หน่วยงานหรือองค์กรได้รับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปสู่คุณภาพตามเป้าหมายที่ต้องการ เพราะเป็นการบูรณาการหลักการแนวคิดให้เอื้อประโยชน์ต่อการปรับปรุงกระบวนการและผลผลิตของหน่วยงาน ทั้งในด้านการวินิจฉัยตรวจสอบสภาพปัญหาและลักษณะการขาดประสิทธิภาพในหน่วยงาน รวมทั้งกำหนดกระบวนการวางแผนปรับปรุงแก้ไขคุณภาพของหน่วยงาน ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำหรับการป้องกัน

หรือเป็นภูมิคุ้มกันไม่ให้เกิดความล้มเหลวในการบริหารจัดการ โดยการตรวจสอบจุดอ่อนขององค์กร และสร้างแบบแผนหรืองานสำหรับใช้ในการปรับปรุงจุดด้อยดังกล่าว การประยุกต์ใช้แนวคิดกลยุทธ์ 7S จึงเป็นวิธีการช่วยให้เกิดประโยชน์ในการประเมินในหลายระดับ (Srivastava, Fahey and Christensen 2001: 777) หรือปัจจัยสำคัญของการจัดการประสิทธิภาพองค์กร ด้วยการกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อเป็นกลยุทธ์สำคัญในการออกแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้นคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้สัมพันธ์สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน (Dixon 2014: 13) ในขณะที่หลักการแนวคิด C-PEST เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวางแผนงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับปัจจัยบริบทแวดล้อม โดยพิจารณาในเงื่อนไขด้านการเมือง และกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยี ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการวางแผนงาน การดำเนินงานหรือการบริหารโครงการ ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 2551: 31) โดยใช้กระบวนการตรวจสอบคุณภาพกลยุทธ์ด้วยการลงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เป็นโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนห้องเรียนดนตรี-นาฏศิลป์ Dance and Music Program หรือ DMP ซึ่งวัตถุประสงค์พิเศษเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางดนตรี โดยเฉพาะเพื่อพัฒนาทักษะทางดนตรีให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อให้เป็นที่ยอมรับ และมีชื่อเสียงทางดนตรีให้กับประเทศชาติมากที่สุด ซึ่งต้องอาศัยกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถนำไปใช้ดำเนินงานบริหารจัดการภายใต้บริบทและความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ในปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จได้ จากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ผ่านมาของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรียังไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องดนตรี การจัดการเรียนการสอนวิชาดนตรี การส่งเสริมสนับสนุนนักเรียนที่มีความสามารถทางด้านดนตรีให้สามารถศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น และส่งเสริมสนับสนุนการประกอบอาชีพเป็นนักดนตรี

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัยครั้งนี้ว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้จะสามารถเป็นประโยชน์ต่อทุกโรงเรียนในประเทศ เพราะทุกโรงเรียนจะมีการจัดการเรียนการสอนวิชาดนตรีเป็นสาระหนึ่ง

ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ และมีกลุ่มผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีที่พร้อมพัฒนา ศักยภาพสู่ความเป็นเลิศได้ นอกจากนี้ยังสามารถเป็นต้นแบบของการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริม ความเป็นเลิศทางดนตรีให้กับโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาอื่นโดยทั่วไป ได้แนวทางเพื่อการพัฒนา ผู้เรียน ดำรงไว้ซึ่งความเป็นเอกลักษณ์ของชาติ รวมทั้งเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้อง ได้มีความรู้ ความเข้าใจ มองเห็นความสำคัญในการเอาใจใส่ดูแล และส่งเสริมพัฒนา ศักยภาพ ของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีอย่างเต็มที่ เป็นการเตรียมกำลังคนในการพัฒนา ประเทศ ตลอดจนเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อผู้บริหารกระทรวงศึกษาธิการทุกระดับให้เข้าใจ ความแตกต่างของการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี เพื่อการส่งเสริมสนับสนุน ที่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป และเพื่อเผยแพร่ให้สังคมและสาธารณชนได้รับรู้และร่วมกันขับเคลื่อน การพัฒนาการศึกษาของประเทศให้มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศ ทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการพื้นฐานการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของ โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของ โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
3. เพื่อทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของ โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
4. เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของ โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

## ความสำคัญของการวิจัย

กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคาย วิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีความสำคัญดังนี้

1. ได้กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา สำหรับส่งเสริมความเป็นเลิศทางด้านดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

2. ได้ทราบสภาพการบริหารจัดการในปัจจุบัน อันเป็นพื้นฐานสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบข้อมูลที่เชื่อถือได้ เพื่อการส่งเสริมและพัฒนาความเป็นเลิศทางด้านดนตรีให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

3. ช่วยให้โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ตลอดจนโรงเรียน สถาบันการศึกษาอื่น ได้เป็นแนวทางในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีไปปรับประยุกต์ใช้

4. คณะผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องของต้นสังกัด ทั้งผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษาระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้บริหารระดับกระทรวงศึกษาธิการ นำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อสนเทศในการกำหนดนโยบายและวางแผน ส่งเสริมพัฒนาโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. เป็นข้อสนเทศทางการบริหารงานวิชาการสำหรับบุคลากรและผู้บริหารสถานศึกษาที่สนใจ นำไปใช้ประกอบการวางแผนการบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีให้ประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพ

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการเป็น 4 ระยะ ซึ่งกำหนดขอบเขตในการวิจัยดังนี้

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการส่งเสริมความเป็นเลิศด้านดนตรี ใช้กรอบแนวคิดตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 124 ตอนที่ 2 ก ลงวันที่ 16 พฤษภาคม 2550) และบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 2560: 9-15) ประกอบด้วย

1. การกำหนดนโยบาย
2. การสร้างภาคีเครือข่าย

3. การพัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู
4. การดูแลพัฒนาหลักสูตร
5. การดึงดูดจัดสรรงบประมาณ
6. การสร้างงาน การแข่งขัน นำฝันสู่ความสำเร็จ

## ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### 1. ประชากร

ที่ใช้ในการศึกษากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีจำนวน 2,284 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารและครู จำนวน 71 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 13 คน (ยกเว้นผู้บริหารและผู้แทนครู) นักเรียน จำนวน 1,195 คน และผู้ปกครอง จำนวน 1,100 คน

### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 340 คน คำนวณโดยใช้วิธีการของ Yamane (Yamane 1967: 886) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ผู้บริหารและครู จำนวน 71 คนโดยการเลือกแบบเจาะจง เนื่องจากเป็นผู้มีส่วนร่วมร่วมรับรู้และตัดสินใจในทุกขั้นตอนและมีความเกี่ยวข้องโดยตรง

2.2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 13 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เนื่องจากเป็นผู้มีส่วนร่วมร่วมรับรู้และตัดสินใจในทุกขั้นตอนและเป็นบุคคลที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องตามกฎหมายบัญญัติ

2.3 นักเรียน จำนวน 128 คน เลือกโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

2.4 ผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 128 คน เลือกโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

## ด้านการดำเนินการวิจัยและแหล่งข้อมูล

ระยะที่ 1 วิจัย (Research : R1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน (Analysis: A) การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 วิธีการดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ จากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร ตำราทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

ขั้นตอนที่ 1.2 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านดนตรี (Best Practice) ระดับประเทศ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ครูและบุคลากรที่มีอายุราชการในโรงเรียน ไม่ต่ำกว่า 5 ปี โรงเรียนอนุตรพิชัยรัษฎพิทยา โรงเรียนปทุมเทพวิทยาคาร และโรงเรียนเวียงคำวิทยาคาร โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ จำนวน 3 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ดนตรีและนาฏศิลป์ จำนวน 6 คน หัวหน้าเครื่องมือดนตรีไทย จำนวน 6 คน และหัวหน้าเครื่องมือดนตรีสากล จำนวน 6 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 24 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ระยะเวลาดำเนินการวิจัย ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2562

**ระยะที่ 2 พัฒนา (Development: D1) การออกแบบและพัฒนา (Design and Development: D and D) สร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

วิธีการดำเนินการวิจัยในระยะนี้ แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 2.1 การยกร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล แหล่งข้อมูลจากระยะที่ 1 ได้แก่ (1) การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ จากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (2) การศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ขั้นตอนที่ 2.2 การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) และประเมินความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสอนดนตรีหรือด้านการศึกษา จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ได้แก่ แบบบันทึกการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ขั้นตอนที่ 2.3 สร้างคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลการศึกษาในระยะที่ 2.2 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ขั้นตอนที่ 2.4 ประเมินความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ (ชุดเดิม) จำนวน 10 คน ซึ่งได้มาโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินความถูกต้องและความเหมาะสมของกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ระยะเวลาดำเนินการวิจัย ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2562

**ระยะที่ 3 วิจัย (Research: R2) การนำไปใช้ (Implement: I ) เป็นการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

วิธีการดำเนินการวิจัยในระยะนี้ แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 3.1 ระยะก่อนพัฒนา (Plan) ประชุมชี้แจงรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการตามกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ระยะเวลาดำเนินการ รูปแบบการพัฒนา การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้วิจัยและผู้เข้ารับการพัฒนา กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ฝ่ายบริหารและครูจำนวน 71 คน ซึ่งได้มาโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ขั้นตอนที่ 3.2 ระยะการพัฒนา (Do) ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาครูและบุคลากรของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยใช้การอบรม สัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการตามโครงการของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ฝ่ายบริหารและครู จำนวน 71 คน ซึ่งได้มาโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ขั้นตอนที่ 3.3 ระยะหลังการพัฒนา (Check) เป็นการประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ฝ่ายบริหารและครู จำนวน 71 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 13 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 84 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ขั้นตอนที่ 3.4 ระยะสะท้อนผลการดำเนินการ (Action) เป็นการสะท้อนผลการดำเนินการตามกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยการสนทนากลุ่ม กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ฝ่ายบริหารและครู จำนวน 71 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 13 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 84 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ระยะเวลาดำเนินการวิจัย ภาคเรียนที่ 1-2 ปีการศึกษา 25623

**ระยะที่ 4 พัฒนา (Development: D2) การประเมินประสิทธิภาพ (Evaluation: E) และปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

วิธีการดำเนินการวิจัยในระยนี้ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 4.1 ผลงาน/ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ผลงาน/ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 หลังจากการพัฒนาตามกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ประกอบด้วย ผลงาน/ความดีเด่น

ขั้นตอนที่ 4.2 การประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่



การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ฝ่ายบริหารและครู จำนวน 71 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 13 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 84 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ขั้นตอนที่ 4.3 การประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ฝ่ายบริหารและครู จำนวน 71 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 13 คน ผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 128 คน นักเรียน จำนวน 128 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 340 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ระยะเวลาดำเนินการวิจัย ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2563

## นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการศึกษา ดังนี้

1. **กลยุทธ์** หมายถึง วิธีการดำเนินงานเชิงรุกอย่างเป็นระบบ การกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ด้านการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

2. **กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี** หมายถึง วิธีการดำเนินงานเชิงรุกอย่างเป็นระบบ การกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ด้านการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ซึ่งพัฒนาโดยกระบวนการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การทำ SWOT Matrix Analysis การกำหนดทิศทางสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ การสร้างกลยุทธ์และการตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์ ด้วยการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ บนพื้นฐานกรอบแนวคิดของแบบแผนกลยุทธ์ 7S ของ McKinsey และแนวคิด C-PEST และการนำกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีไปใช้ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้การบริหารงานด้านการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งมีสาระสำคัญของหลักการแนวคิดพื้นฐานของกลยุทธ์ ดังนี้

2.1 แนวคิดประกอบกลยุทธ์ด้าน 7S ประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้าง (Structure: S1) ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy: S2) ด้านระบบการดำเนินงานหน่วยงาน (Systems: S3) ด้านแบบแผนการบริหารจัดการ (Style: S4) ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff: S5) ด้านทักษะความรู้ความสามารถบุคลากร (Skills: S6) และด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values: S7)

2.2 แนวคิดประกอบกลยุทธ์ด้าน C-PEST ประกอบด้วย การวิเคราะห์เงื่อนไขการวางแผนงานขององค์กร ด้วยการพิจารณาปัจจัยบริบทด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors: C) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal Factors: P) ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors: E) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-cultural Factors: S) และด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T)

### 2.3 ความหมายของแต่ละกลยุทธ์ มีดังนี้

2.3.1 กำหนดนโยบาย หมายถึง การสร้างการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับและสร้างทัศนคติที่ดีในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หรือการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติแก่ครูและบุคลากรของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร เพื่อถือปฏิบัติและร่วมขับเคลื่อนกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีสู่ความสำเร็จ

2.3.2 สร้างเครือข่ายภาคี หมายถึง การสร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วนทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อการมีงานทำและมีความเป็นเลิศทางด้านดนตรี โดยการสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ประเภทบุคคล สถาบัน เพื่อให้ผู้เรียนเลือกเรียนรู้ด้านดนตรีในสิ่งที่ตนสนใจอย่างหลากหลาย สร้างความร่วมมือกับสถานประกอบการด้านดนตรี เพื่อมุ่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง และเห็นศักยภาพ ความสามารถของผู้เรียนเพื่อศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพได้ในอนาคต มีการจัดทำข้อมูลและใช้แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในท้องถิ่น และใช้ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี ประสานการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง ประสานการส่งต่อนักเรียนที่มีความสามารถทางดนตรีเข้าเรียนเป็นกรณีพิเศษในระดับสถาบันอุดมศึกษาให้มากขึ้น และประสานความร่วมมือจากหน่วยงานภาค รัฐ เอกชน และประชาสังคมเพื่อการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียนสูงขึ้น

2.3.3 พัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู หมายถึง การกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการพัฒนาธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านดนตรี จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านดนตรี

เพื่อเป็นผู้ให้คำปรึกษาดูแล (Musical Mentoring) และร่วมพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน วางแผนจัดทำกรอบอัตรากำลังตามแนวทางการบริหารที่เหมาะสม สรรหาครูสอดคล้องกับจำนวนนักเรียนและวิชาเอกทางดนตรีของนักเรียน รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของผู้เรียน

2.3.4 ดูแลพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย โดยการปรับปรุงหลักสูตรด้านดนตรีให้มีความเข้มข้นและเหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถพิเศษด้านดนตรีของนักเรียน จัดโปรแกรมการศึกษาโดยมุ่งให้มีการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางดนตรีอย่างหลากหลาย (Musical Enrichment) ขยายหลักสูตรทางดนตรี (Musical Extension) สำหรับผู้เรียนให้มีสอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน ปรับแผนการเรียนและเพิ่มเนื้อหาวิชาที่เป็นสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมให้เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน จัดกระบวนการเรียนรู้ทางดนตรีที่ซับซ้อนและเข้มข้นกว่าการเรียนรู้โดยทั่วไป กำหนดเกณฑ์การพิจารณาผลงานและผลการเรียนรู้ทางดนตรีของนักเรียนให้ชัดเจนเพื่อการวัดและประเมินความสามารถของผู้เรียน ตลอดจนจัดบรรยากาศในห้องเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศด้านดนตรี เป็นต้น

2.3.5 ดึงดูดจัดสรรงบประมาณ หมายถึง การบริหารปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียนโดยให้ความสำคัญกับโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางด้านดนตรี เช่น จัดสรรงบประมาณเพื่อจ้างผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และวิทยากรท้องถิ่นมาช่วยสอนอย่างเพียงพอ เพิ่มงบประมาณตามรายหัวนักเรียนที่สูงขึ้น และสอดคล้องกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถด้านการสอนดนตรีมากขึ้น และจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องดนตรีแต่ละประเภทอย่างเพียงพอ ตลอดจนจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียนอย่างเหมาะสม

2.3.6 สร้างงานการแข่งขันนำฝึนสู่ความสำเร็จ หมายถึง การส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ เช่น จัดเวทีประกวดแข่งขันเพื่อส่งเสริมความสามารถและทักษะทางด้านตรีอย่างสม่ำเสมอทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ และส่งเสริมให้นักเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมแข่งขันระดับชาติ และนานาชาติเพื่อสร้างความเป็นเลิศด้านดนตรี ตลอดจนเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

**3. การบริหารจัดการ** หมายถึง การดำเนินการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความสามารถพิเศษทางดนตรี ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดให้มีบทบาท และภารกิจหลักของโรงเรียนด้านการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางด้านดนตรี

**4. โรงเรียน** หมายถึง โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

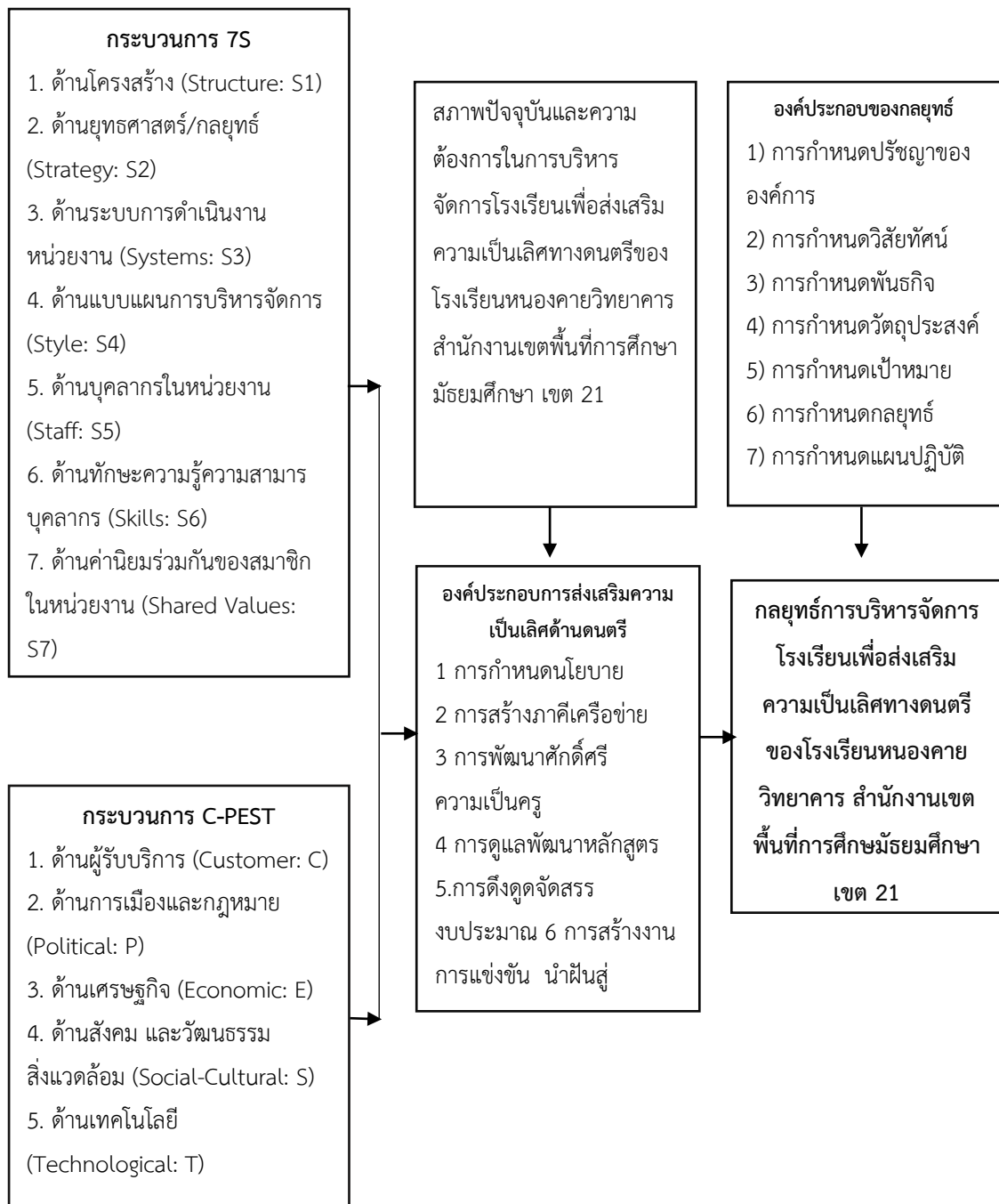
กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดของ Glickman, Gordon and Ross-Gordon (2010: 6) ได้กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดปรัชญาขององค์กร 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การกำหนดพันธกิจ 4) การกำหนดวัตถุประสงค์ 5) การกำหนดเป้าหมาย 6) การกำหนดกลยุทธ์ และ 7) การกำหนดแผนปฏิบัติการ

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการส่งเสริมความเป็นเลิศด้านดนตรี ใช้กรอบแนวคิดตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 124 ตอนที่ 2 ก ลงวันที่ 16 พฤษภาคม 2550) และบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 2560: 9-15) ประกอบด้วย 1) การกำหนดนโยบาย 2) การสร้างภาคีเครือข่าย 3) การพัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู 4) การดูแลพัฒนาหลักสูตร 5) การดึงดูดจัดสรรงบประมาณ และ 6) การสร้างงาน การแข่งขัน นำฝืนสู่ความสำเร็จ

กรอบแนวคิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ แบบ 7S ของ McKinsey ประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้าง (Structure: S1) 2) ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy: S2) 3) ด้านระบบการดำเนินงานหน่วยงาน (Systems: S3) 4) ด้านแบบแผนการบริหารจัดการ (Style: S4) 5) ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff: S5) 6) ด้านทักษะความรู้ความสามารถบุคลากร (Skills: S6) และ 7) ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values: S7)

กรอบการวางแผนแบบ C-PEST สำหรับใช้เป็นกรอบกลยุทธ์การบริหารจัดการดังกล่าว ให้ประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ต้องการดำเนินการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศด้านดนตรีของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ด้านผู้รับบริการ (Customer: C) 2) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political: P) 3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic: E) 4) ด้านสังคม และวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อม(Social-Cultural: S) และ 5) ด้านเทคโนโลยี (Technological: T)

จากการสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: Gordan and Rose-Gordon 2010: 181

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า เอกสาร งานวิจัย ตลอดจนแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ
  - 1.1 ความหมายและความสำคัญของความเป็นเลิศ
  - 1.2 แนวคิดความเป็นเลิศของ Peter and Waterman
2. การบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ
  - 2.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ
  - 2.2 แนวคิดการจัดระบบบริหารโรงเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
  - 2.3 การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2555 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553
  - 2.4 การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวคิด McKinsey
  - 2.5 การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management หรือ TQM) สู่ความเป็นเลิศ
  - 2.6 องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ
  - 2.7 รูปแบบของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ
  - 2.8 การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์
  - 3.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์
  - 3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์
  - 4.1 องค์ประกอบและกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

- 4.2 องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์
- 4.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ
- 4.4 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- 4.5 การประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์
- 4.6 แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
  - 5.1 ความเป็นมาของการบริหารจัดการ
  - 5.2 การจัดองค์การ (Organizing)
  - 5.3 การนำ (Leading)
  - 5.4 การควบคุม (Controlling)
6. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์ C-PEST และ 7S
  - 6.1 แนวคิดหลักการบริหารจัดการแบบ C-PEST
  - 6.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (C-PEST)
  - 6.3 ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (C-PEST)
  - 6.4 กรอบแนวคิดแบบ 7S ของ Mckinsey
  - 6.5 ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (7S)
  - 6.6 การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมิน สภาพแวดล้อมภายนอก
  - 6.7 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)
7. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคู่มือ
8. ความสำคัญของดนตรีไทยในโรงเรียนมัธยมศึกษา
9. โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 11.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 11.2 งานวิจัยต่างประเทศ



## แนวคิด ทฤษฎีการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ

การศึกษาคำนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศตามแนวคิดของนักวิชาการไว้ดังนี้

### ความหมายและความสำคัญของความเป็นเลิศ

ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550: 66) ได้สรุปว่า ความสำคัญของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ การสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร เพื่อความอยู่รอดขององค์กร และสามารถเติบโตได้อย่างไม่หยุดยั้งภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง และทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก นอกจากนี้ยังสามารถเป็นแบบอย่างและมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้กับองค์กรอื่น ๆ ด้วย

การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ หมายถึง การบริหารที่เกิดผลดีแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องคือ จัดงานดี มีระบบระเบียบ และมีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานมีความขยันขันแข็ง มีความสุข เสียสละ ทั้งร่างกายและแรงใจในการปฏิบัติงาน และงานนั้นมีผลดีแก่บุคลากรทุกคนในองค์กร มีผลดีต่อองค์กรและมีผลงานที่มีประโยชน์ต่อสังคมหรือเป็นความพอใจของผู้ที่ได้รับผลจากการงานนั้น ๆ

การบริหารเพื่อความเป็นเลิศควรจะต้องมีลำดับต่อไปนี้

1. ผลงานที่มีความเป็นเลิศ หมายถึง ผลงานที่มีประโยชน์ มีความถูกต้องดีงามเป็นผลงานที่สามารถแก้ปัญหาได้ หรือตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี อาจเป็นในนามธรรม ในลักษณะสิ่งหรือประเด็นที่วัดผลได้ ซึ่งในภาษาอังกฤษเรียกว่า Specification ของผลผลิตสุดท้าย ซึ่งอาจจะจำแนกเป็นผลผลิตโดยตรง และผลกระทบจากผลผลิตนั้น

2. ผู้บริหารที่มีความเป็นเลิศ จะต้องกระจ่างชัดในเรื่องเป้าหมายและ Specification และจะต้องมีความเป็นเลิศในภาวะผู้นำ เป็นคนดีในสายตาของผู้ร่วมงาน และคุณสมบัติ 3 ประการ คือ มีลักษณะเป็นครู อาจารย์ของผู้ร่วมงานจะต้องสามารถวางตัวบุคคลและพัฒนาความสามารถ (Coach) ของผู้ร่วมงาน และจะต้องมีลักษณะเป็นผู้อำนวยความสะดวกสบาย (Facilitator) ให้กับผู้ร่วมงานซึ่งรวมไปถึงการจัดสวัสดิการ บำรุงขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงาน ไม่มีลักษณะเป็นผู้เผด็จการทางความคิดและเป็นผู้ที่คอยจะสั่งการเท่านั้น

3. ผู้ร่วมงานที่มีความเป็นเลิศ จะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ขององค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมาย และ Specification ของผลงาน รู้จักหน้าที่ของตนตามที่ได้รับ

มอบหมายเป็นผู้ที่มีความรัก ศรัทธาในองค์กรของตน และมีความหวังดีต่อประชาชนหรือผู้รับบริการจากงานขององค์กร เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และมีวิสัยทัศน์ประชาธิปไตยในด้านความคิด เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมร่วมใจ และดำเนินการตามมติของส่วนรวมและจะต้องเป็นผู้ที่มีความชัดเจนในเรื่องหลักและเหตุผลในกระบวนการดำเนินงาน

4. ระบบงานที่มีความเป็นเลิศ จะต้องคำนึงถึงหลักความสำคัญของระบบงานขององค์กรใน 2 เรื่อง คือ เรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่ไปกับความคิด และเรื่องสายการบริหาร (Line) และสายวิชาการ (Staff) รวมไปถึงกระบวนการทำงานร่วมกัน (Process) ในยุคปัจจุบันและอนาคต การจัดระบบงานสายการบริหารในลักษณะที่เล็กและมีประสิทธิภาพ คือ มีสายบริหารสายเดียวซึ่งมี การสั่งการบังคับบัญชาตลอดเป็นขั้นตอน แต่สายอื่น ๆ เป็นสายวิชาการซึ่งมีหลายสายตามความจำเป็น สายวิชาการจะต้องมีความยืดหยุ่นสูงในระหว่างสาย ภายในแต่ละสาย การทำงานจะเป็นกระบวนการกลุ่ม สายบริหารนั้นจะเป็นสายที่ทำหน้าที่ ส่งเสริมสนับสนุน และประสานงาน สายวิชาการจะมีหน้าที่กำหนดแนวทางแผนงานโครงการ การปฏิบัติงานให้เกิดมรรคผล และการติดตามประเมินผลระบบงานที่จะส่งผลถึงความเป็นเลิศ จะต้องคำนึงถึงความคล่องตัว และความร่วมมือของนักวิชาการทั้งหลายในองค์กรนั้น ๆ

5. สายวิชาการ ผู้ปฏิบัติงานจะเป็นทั้งนักคิดและนักปฏิบัติ และมีความเป็นประชาธิปไตยในหน่วยงานและในการทำงานสูงมาก ในการนี้ผู้บริหารที่มีความเป็นเลิศจะนำวิธีการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) มาใช้ในการวางแผนและจัดทำโครงการมากขึ้น ผู้บริหารจะแสดงบทบาทของครูอาจารย์ บทบาทของโค้ช บทบาทผู้สนับสนุน ประสานงานจะมีมากขึ้น

6. เครื่องมือและอุปกรณ์ที่เป็นเลิศ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่เป็นเลิศ หมายถึง เครื่องมือที่ภาษาคอมพิวเตอร์ เรียกว่า Software และ Hardware องค์กรที่จะมุ่งความเป็นเลิศ จะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้งาน มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ งานที่เป็นงานประจำในทุกเรื่องจะเป็นภาระของคอมพิวเตอร์ ผู้บริหารและผู้ร่วมงานจะทำหน้าที่ในทางความคิด โดยเฉพาะในเรื่องการผลิตความคิดใหม่ ๆ (Knowledge Production) และประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) การเผยแพร่ความรู้ใหม่ ๆ (Knowledge Dissemination)

จึงเห็นได้ว่าการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ องค์ประกอบที่กล่าวแล้วทั้ง 6 ประการเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารเป็นเลิศจะเป็นคนดี เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหาร รู้จักการกำหนดเป้าหมาย รู้จักผู้ร่วมงานดีทุกคน รู้จักการวางระบบงานที่มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลและคล่องตัว และรู้จักนำเครื่องมือเครื่องใช้ ที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงานดังกล่าว

ทรงพล เจริญคำ (2552: 27) กล่าวว่า กระบวนทัศน์การบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ กรอบแนวคิดแบบใหม่ วิธีคิด และวิธีกระทำของคนในการบริหาร เพื่อให้องค์กรมีการปรับปรุง การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ ต้องเปลี่ยนจากกรอบแนวคิดเดิมไปสู่กรอบแนวคิดใหม่ โดยต้อง เริ่มที่ผู้บริหารเพื่อก่อให้เกิดการบริหารที่ได้มาตรฐาน มุ่งเน้น คุณภาพ โดยให้มีการปรับปรุงคุณภาพ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ยกระดับความสามารถในการแข่งขันให้ดำรงอยู่ได้ตามสภาพแวดล้อม หรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยกระบวนการอย่างเป็นระบบ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (ราชบัณฑิตยสถาน 2556: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของคำว่า เลิศ หมายถึง ยอดดีหรือยอดเยี่ยมในทางใดทางหนึ่งเป็นพิเศษ (เลิศเลอ)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2556: 10-23) กล่าวว่า ระบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ ได้มาซึ่งความภักดีของลูกค้า และได้มาซึ่งส่วนแบ่ง ตลาดมากขึ้น ทำให้องค์กรเจริญเติบโต ไหวพั้นต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง และความต้องการ ของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนไปหรือเกิดใหม่ สามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ ใช้ทรัพยากรของ องค์กร เพื่อให้ผลิตภาพสูงขึ้น และมีประสิทธิผลมากขึ้น และเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนความเป็นเลิศ หมายถึง ประสิทธิภาพในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ เป็นที่น่าพอใจ จำเป็นต้องอาศัยการปรับเปลี่ยน พัฒนาองค์การและส่งเสริมการพัฒนาตนเองบุคลากรในองค์การจากความรู้ ความคิด หลักการ และแนวปฏิบัติตั้งแต่ต้น แสดงให้เห็นภาพส่วนประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนา ประสิทธิภาพ บุคลากรในการทำงาน เมื่อนำส่วนประกอบต่าง ๆ มาสร้างภาพรวมเป็นการสรุปจะช่วยให้เพิ่มความรู้ความสามารถในการวางแผนดำเนินการทั้งระดับองค์การและระดับบุคลากร ให้นำไปสู่ การปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้นองค์การจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใดจะขึ้นกับประสิทธิภาพของคน และองค์การ ซึ่งจะต้องดำเนินไปพร้อมกัน

กรมวิชาการ (2559: 18-19) ได้กล่าวว่า ความเป็นเลิศของโรงเรียน ไว้ว่า หมายถึง การพัฒนาโรงเรียนให้ได้มีมาตรฐาน โดยการปรับระบบภายในให้มีความพร้อมที่จะพัฒนา คุณภาพ ทางการศึกษาโดยอาศัยกระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศ ทางการศึกษา เพื่อนำไปสู่ผลผลิต คือ นักเรียนมีคุณภาพคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหลักสูตร ซึ่งทุกกระบวนการของการดำเนินงาน ผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ผลงานบรรลุ เป้าหมายได้ ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียน จึงสามารถ พัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างต่อเนื่อง

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2559: 4) ได้จำแนกองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่ ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย กระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการศึกษา ดังนี้

1. โรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์การทางการศึกษา มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ องค์ประกอบด้านภารกิจ คือ การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ องค์ประกอบอีกด้านหนึ่ง คือ บุคลากรในโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้สอน และบุคลากรอื่น ๆ

2. ภารกิจหลักของการจัดการศึกษา คือ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งตัวบ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษา ได้แก่ คุณภาพการบริหารจัดการงานตามภารกิจด้านงานบริหารทั่วไป

3. การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ บุคลากรในโรงเรียนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนของผู้สอน กระบวนการในการบริหาร การศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ มีกลยุทธ์

4. การบริหารการจัดการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่มีผลต่อการจัดการศึกษาให้มี คุณภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีหลักการ แนวคิดเทคนิควิธีการ เพื่อบริหารจัดการ การศึกษาตามภารกิจ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรการบริหาร การที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารจัดการศึกษา ตามภารกิจ และทรัพยากรให้มีคุณภาพได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ เรียกว่า กระบวนการบริหาร

5. กระบวนการบริหาร ทักษะที่จำเป็นเพื่อให้ดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย ทักษะความคิด ทักษะเชิงมนุษย์ ทักษะด้านเทคนิค และการบริหารจัดการ

6. ผู้บริหารต้องมีหลักเกณฑ์การบริหารในการบริหารจัดการโรงเรียนผู้อำนวยการ วิทยาลัย โรงเรียน ต้องมีหลักการบริหารที่จำเป็น ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการแนวคิดทฤษฎีการ บริหารจัดการโรงเรียน

Sergiovanni et al (1965: 175) ได้สรุปแนวคิดงานวิชาการ ประกอบด้วย

1. การตั้งปรัชญาการศึกษาขึ้นมา เพื่อปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์
2. การจัดทำโครงการทางการศึกษาต่าง ๆ
3. การจัดให้มีการประเมินผลหลักสูตรและมีการเรียนการสอน
4. การสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง
5. การจัดหาวัสดุสำหรับการเรียนการสอน

Gove (1993: 56) ให้ความหมายว่า ความเป็นเลิศ (Excellence) หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุดหรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ การสร้างศักยภาพ ในการแข่งขันให้กับองค์กร เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถเติบโตได้อย่างไม่หยุดยั้งภายใต้

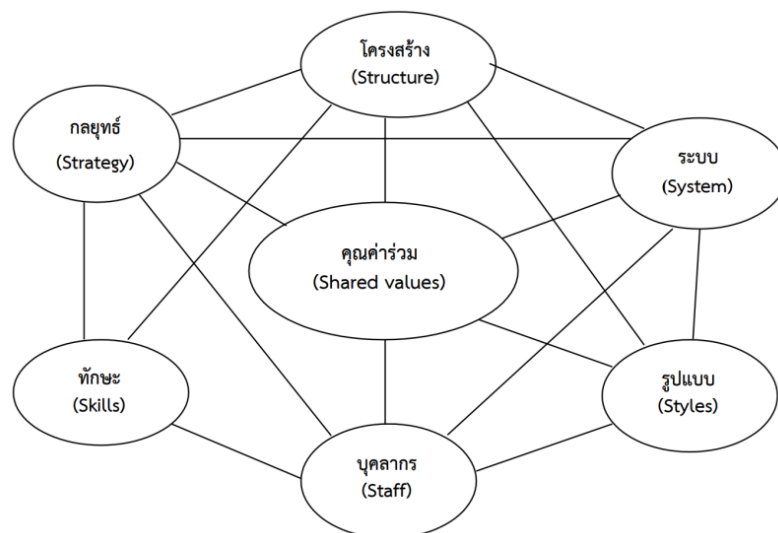
สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก นอกจากนั้นยังสามารถเป็นแบบอย่าง และมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้กับองค์กรอื่น ๆ ด้วย

สรุปว่า การสร้างความเป็นเลิศ คือ ทำในสิ่งที่เสริมไปสู่จุดหมายที่ตนเองสามารถทำได้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้ดีที่สุดจนบรรลุเป้าหมายของงาน ในส่วนที่เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานนั้นก็ให้มองไปที่จุดดีของเขา และพยายามนำเอาจุดดีนั้น ๆ มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ถ้าทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงานปฏิบัติเช่นนี้แล้ว มาใช้ให้เป็นประโยชน์อันนำไปสู่ความเป็นเลิศอย่างแท้จริง

### แนวคิดความเป็นเลิศของ Peter และ Waterman

ประเทศสหรัฐอเมริกามีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความเป็นเลิศ (in Search of Excellence) ซึ่งเป็นผลงานการค้นคว้าวิจัยการบริหารงานของบริษัทอเมริกันที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูงของ Peters และ Waterman ที่เปิดเผยให้เห็นคุณลักษณะแห่งความเป็นเลิศในเชิงวิชาการบริหาร โดยเมื่อต้นปี 1977 บริษัท McKinsey ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจชั้นนำของประเทศสหรัฐอเมริกาให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัญหาว่าทำอย่างไร จึงจะให้การบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ศึกษาว่ากิจการธุรกิจแต่ละอย่างนั้นมีกลยุทธ์อย่างไรมีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบใด แบบรวมอำนาจ กระจายอำนาจ หรือแบบผสม จึงจะทำให้การดำเนินงานสำเร็จ บริษัทได้ทดลองศึกษาโดยการตั้งกลุ่มปฏิบัติงานเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปร 2 ตัว คือ กลยุทธ์กับรูปแบบของโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จของธุรกิจ โดยกลุ่มหนึ่งไปศึกษาเรื่องโครงสร้างองค์กร อีกกลุ่มหนึ่งศึกษาเรื่องกลยุทธ์ กลุ่มทำงานเริ่มต้นค้นคว้าโดยไปพบปะพูดคุยกับผู้บริหารที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักกันดีว่ามีประสบการณ์ในการทำงานสูงมากของกิจกรรมธุรกิจทั่วโลก จากนั้นไปปรึกษากับนักทฤษฎีนักวิชาการของสถาบันการศึกษาชั้นสูง ผลการศึกษาเบื้องต้น พบว่า ทั้งผู้บริหารกิจการต่าง ๆ และนักวิชาการมีความเห็นว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรต่าง ๆ ที่มีอยู่ใช้การแก้ปัญหาไม่ได้ผล และไม่เพียงแต่ไม่แก้ปัญหาแต่ยังได้ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ยุ่งยากสลับซับซ้อนมากขึ้น กลุ่มทำงาน ได้สรุปผลการศึกษาว่า แนวคิดการแก้ปัญหาแบบดั้งเดิมของกิจการธุรกิจต่าง ๆ ที่มักจะให้ความสนใจเฉพาะเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบโครงสร้างองค์กรการที่จะมุ่งศึกษาเฉพาะเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบโครงสร้างองค์กรเป็นเพียงองค์ประกอบเล็ก ๆ องค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ ดังนั้น ต่อมาบริษัท McKinsey จึงเปลี่ยนแนวการศึกษาค้นคว้า

จากเดิม ขยายขอบเขตให้กว้างขวางยิ่งขึ้นใช้เวลา 2 ปี เพื่อการนี้ผลการศึกษาค้นคว้าการวิจัยชี้ให้เห็นความสำเร็จในการดำเนินการต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ จะขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันหมดอย่างน้อย 7 ประการ ได้ดังภาพที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 รูปแบบของ McKinsey (McKinsey 7S Framework)

ที่มา: Peters and Waterman (1982: 10)

รูปแบบการบริหารความเป็นเลิศของ McKinsey (McKinsey 7S Framework) ประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้ 1) โครงสร้าง (Structure) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) บุคลากร (Staff) 4) รูปแบบ (Styles) 5) ระบบและวิธีการ (Systems) 6) คุณค่าร่วม (Shared Values) และ 7) ทักษะ (Skills) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. โครงสร้าง (Structure)

Peters and Waterman (1982: 10) ได้เสนอกลยุทธ์ในการปรับโครงสร้างของโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศ ดังต่อไปนี้

1.1 ควรปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่ใช้ในปัจจุบัน ถ้าทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ล่าช้า

1.2 จำนวนบุคลากรควรมีอย่างเพียงพอสำหรับงานที่ต้องการความคล่องตัว

1.3 ควรปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกลางถ้าทำให้การทำงานล่าช้า โดยเฉพาะหัวหน้า

สายงานทั้งหมด เพื่อให้สายการบังคับบัญชาสั้นลง

1.4 ควรถ่ายโอนบุคลากรที่มีอยู่หนึ่งในสามให้ไปทำงานหลักของโรงเรียน คือการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริการ การประชาสัมพันธ์กับผู้ปกครองและนักเรียน

1.5 ภายในสี่ปีควรลดผู้บริหารระดับสูงให้เหลือไม่เกินสิบคน

1.6 ควรยกเลิกรูปแบบโครงสร้างการแบ่งสายงานตามหน้าที่ออกไป แต่ปรับเปลี่ยนตามกระบวนการทำงานอย่างครบวงจร ตามภารกิจหน้าที่หลักของโรงเรียน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านบริหารทั่วไป

1.7 ควรเน้นความเข้มแข็งของการวางแผนงาน และการพัฒนาบุคลากร งานผลิตสื่อการเรียนการสอน

1.8 การพัฒนาประสิทธิภาพการเรียนการสอนเพื่อให้ครูพัฒนาศักยภาพในการสอนในการพัฒนาตนเองและการปลูกฝังคุณธรรมแก่นักเรียน ในการบริหารจัดการโรงเรียนจะต้องมีการแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ จะจัดคนให้เหมาะสมกับงานในแต่ละด้านทำให้เกิดโครงสร้างของโรงเรียนขึ้น โดยความรับผิดชอบของผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยให้มองเห็นความสำคัญขององค์กร จึงมีการจัดระบบงาน สายงาน บังคับบัญชา การวางแผนงาน ตลอดจนการแก้ไขปัญหา อุปสรรคและข้อบกพร่องในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน

สอดคล้องกับแนวคิดของ Brech (1960: 10) กล่าวว่า โครงสร้างของโรงเรียนก่อให้เกิดประโยชน์ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างของโรงเรียนเปรียบเสมือนกรอบงาน (framework) ในการปฏิบัติงานด้านการบริหาร
2. โครงสร้างโรงเรียนเป็นเครื่องมือในการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. โครงสร้างโรงเรียนช่วยในการประสานงานของกิจกรรมที่ช่วยกันทำงาน
4. โครงสร้างโรงเรียนช่วยในการกระตุ้นเตือนให้สมาชิกในโรงเรียนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภารกิจในโรงเรียนที่ได้จัดตามโครงสร้างที่ชัดเจน มีความเกี่ยวข้องกันและมีความสัมพันธ์กันกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นอย่างมาก ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของโรงเรียน

สรุป โครงสร้างของโรงเรียนเปรียบเสมือนภาพรวม การบริหารโรงเรียนทั้งหมดทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถวางแผนการทำงานและติดตามผลการปฏิบัติงานได้ ตลอดจนถึงความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียน ทำให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. กลยุทธ์ (Strategy)

การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพยายามหาวิธีการทุกรูปแบบเพื่อให้ผู้ปกครองและผู้มารับบริการเกิดความนิยมชมชอบ เช่น การให้ความสำคัญและการเอาใจใส่นักเรียน คุณผู้ปกครองและผู้มารับบริการอย่างใกล้ชิด Peters and Waterman (1982: 10) ได้เสนอกลยุทธ์ในการปรับโครงสร้างของโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศดังต่อไปนี้

2.1 ด้านบริการ (Service) ด้านคุณภาพ (Quality) และด้านความเชื่อถือ (Reliability) โดยยึดความเป็นเลิศในการให้บริการเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินกิจกรรมสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดี ไม่ปล่อยหน้าที่ให้บุคลากรดำเนินการเองทั้งหมด ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีส่วนร่วมโดยตรงในการให้บริการอย่างจริงจัง โดยมุ่งเน้นด้านคุณภาพ การพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้ผู้มารับบริการเกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นต่อคุณภาพ การให้บริการของโรงเรียนมีผลให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ เชื่อมั่น และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2.2 ด้านการมองหาช่องทาง (Richemanship) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสวงหาช่องทางที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่เกิดขึ้นในอนาคตตลอดเวลา เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ก่อนคู่แข่งชั้นในบางครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถแยกแยะได้ และไม่มองข้ามการช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้มารับบริการ

2.3 การรับฟังความคิดเห็นของผู้บริการ (Listening to the Users) โรงเรียนจะได้รับประโยชน์จากการรับฟังความคิดเห็นของผู้มารับบริการได้เสมอ เพราะการใช้บริการของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ได้มาจากความคิดเห็นของผู้บริการ โดยจะให้ผู้บริการมีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการให้บริการของหน่วยงาน มีการตอบสนองต่อความคิดเห็นนั้นพร้อมสรุปประเด็นต่าง ๆ เสนอต่อฝ่ายบริหารโรงเรียนเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนางานต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

สรุป กลยุทธ์ที่โรงเรียนควรเลือกใช้เพื่อใช้ในการดำเนินการ คือ มุ่งเน้นที่ผู้ปกครองและผู้มาใช้บริการเป็นหลัก โดยให้บริการที่ดี ปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงานตลอดเวลา สร้างความ น่าเชื่อถือ และดำเนินกิจกรรมตามความคิดเห็นของผู้มารับบริการมากกว่าคู่แข่งชั้น

### 3. บุคลากร (Staff)

Peters and Waterman (1982: 13-19) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคนและบุคลากรที่ต้องการพัฒนาความเป็นเลิศ สรุปได้ดังนี้



3.1 การใช้ภาษา มีการใช้คำหรือประโยคที่แสดงให้เห็นถึงการยกระดับฐานะของครู บุคลากรทางการศึกษา แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและการให้เกียรติแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.2 มีความรู้สึกแบบครอบครัว โรงเรียนใหญ่ ๆ เปรียบเสมือนครอบครัวใหญ่ ๆ จึงควรมีการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์กันในยามว่างจะทำให้เกิดความรู้สึกว่าต่างก็เป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน

3.3 สายการบังคับบัญชา ต้องให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามสายงานการบังคับบัญชาสำหรับการตัดสินใจในเรื่องสำคัญเท่านั้น ส่วนด้านอื่น ๆ ให้บุคลากรติดต่อสื่อสารกันเองแบบไม่มีพิธีรีตองทำให้เกิดความสะดวกและคล่องตัวขึ้น

3.4 ความเข้าใจ โรงเรียนต้องสร้างความเข้าใจให้บุคลากรตลอดเวลาเพื่อที่จะกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระฉับกระเฉงและมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น เช่น มีการทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสามัคคี ความสนุกสนาน ไม่เคร่งเครียดกับการทำงาน

3.5 การฝึกอบรมและการพัฒนา หน่วยงานควรมีการคัดเลือกและกลั่นกรองเพื่อรับบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานอย่างเข้มงวด ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจในตัวบุคลากรว่าเมื่อรับเข้ามาทำงานแล้วมีความสามารถในการทำงานและสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี

3.6 การให้บุคลากรมีส่วนได้รับทราบข้อมูลต่าง ๆ การแจ้งให้บุคลากรของหน่วยงานได้ทราบเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเปิดเผยผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง เพื่อให้แต่ละคนสามารถนำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ และเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้บุคลากรเกิดความพยายามปฏิบัติงานให้ดีขึ้นและเป็นการแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจที่หน่วยงานมีต่อบุคลากร

3.7 มาตรการด้านบวก การนำมาตรการด้านบวกมาใช้กับบุคลากรอย่างจริงจัง เป็นสิ่งที่ใช้ได้ผลมาก เช่น การให้คะแนนประจำสัปดาห์หรือประจำเดือนแก่บุคลากรที่มีความสามารถระดับธรรมดา ซึ่งเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ของหน่วยงาน แม้รางวัลที่ให้มามีมูลค่าไม่มาก แต่การมอบรางวัลให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงจะทำให้คนส่วนใหญ่ตื่นตัวและมีกำลังใจที่จะบากบั่นในการยกระดับตนเองให้สูงขึ้น ดีกว่าให้รางวัลเฉพาะผู้มีความสามารถดีเด่นเพียงไม่กี่คน

3.8 โครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชามีน้อย จะเป็นประโยชน์ในการถ่ายโอนบุคลากรระหว่างหน่วยงานเกิดความคล่องตัวและสะดวกรวดเร็ว การลดสายบังคับบัญชาให้น้อยลง เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันที

3.9 ขนาดหน่วยงานเล็กแต่มีคุณภาพ หน่วยงานเล็กกะทัดรัดทำให้เกิดความคล่องตัว และสามารถบริหารงานได้ดี รวมทั้งการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง เป็นเครื่องจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

3.10 ปรัชญา หน่วยงานที่ดีเด่นให้ความไว้วางใจแก่บุคลากร เพราะถือว่าบุคลากรของหน่วยงานเป็นผู้มีจิตใจสูงโดยการนำปรัชญาต่าง ๆ เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถ เปิดโอกาสให้พนักงานทำงานให้ประสบความสำเร็จและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อให้ผลผลิตและความสำเร็จของหน่วยงานเกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างแท้จริง การปฏิบัติงานในโรงเรียนต้องยอมรับว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรโดยการนำระบบและวิธีการต่าง ๆ มาใช้เพื่อแรงจูงใจครูและบุคลากรให้มีความรักในโรงเรียน มีความจริงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสนใจเอาใจใส่ ดูแลและให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ Sergiovanni et al (1982: 332) กล่าวว่า ถ้าปราศจากความปรารถนาดีจากครูและบุคลากรในโรงเรียนแล้วความสำเร็จของงานหรือของโรงเรียนนั้นจะมีน้อยมาก ดังนั้น หากผู้บริหารโรงเรียนมุ่งหวังจะหาผลงานแล้วควรแสวงหาช่องทางที่ทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้

สรุป การบริหารบุคลากรในหน่วยงานเพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความเจริญงอกงาม โดยการให้ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ตลอดจนแรงจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและเต็มใจในการทำงานให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

#### 4. รูปแบบการบริหารจัดการ (Styles)

คุณสมบัติของการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านรูปแบบการบริหารตามแนวคิดของ Peters and Waterman (1982, p. 10) กล่าวว่า การบริหารผู้บริหารควรสัมพันธ์กับปฏิบัติงานจริง ๆ ไม่ใช่ นั่งอยู่ในสำนักงานเท่านั้น มีรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

4.1 ผู้บริหารควรใช้นโยบายเปิดกว้างอยู่เสมอ จะทำให้ทราบข้อเท็จจริงของปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์

4.2 ผู้บริหารสู่ความเป็นเลิศไม่ควรนั่งแต่ในสำนักงานแต่ควรเดินตรวจงานรอบ ๆ โรงเรียนทำให้เห็นการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงและมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานกับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการจะทำให้บุคลากรมีความพยายามในการทำงานมากขึ้น

4.3 จัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรรวมตัวกันเป็นกลุ่ม ชมรม เพื่อช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานนอกเหนือจากในเวลางานปกติ

4.4 ด้านเทคนิคการประเมินผลในทางสร้างสรรค์อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีและใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนข่าวสารกันอย่างไม่เป็นทางการอยู่เสมอ จึงก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

## 5. ระบบและวิธีการ (Systems)

ในโลกปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารจัดการให้ทันกับโลกของการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินอยู่อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อให้หน่วยงานอยู่ได้และมีความเจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับ การเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปย่อมมีผลกระทบต่อชีวิตประจำวัน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีความสามารถในการหากลยุทธ์ในการวางแผน การอำนวยความสะดวกและการควบคุม การเปลี่ยนแปลง นั้น ๆ โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างจริงจังตลอดเวลา ดังนี้

5.1 จัดองค์กรให้คล่องตัว (organization fluidity) หน่วยงานที่ดีเด่นที่ประสบความสำเร็จ ต้องจัดองค์กรให้เกิดความคล่องตัวและปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็ว คือ

5.1.1 ระบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ คือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการติดต่อ พบปะพูดคุยเพื่อปรึกษางานกันเองแบบไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ บุคลากรควรมีความใกล้ชิดกัน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.1.2 แบบระบบเฉพาะกิจ คือ การจัดตั้งกลุ่มทำงานขึ้นมาโดยเฉพาะโอกาส และเวลาตามความเหมาะสม เมื่อประสบความสำเร็จก็สลายไป

5.2 การทดลองปฏิบัติ (experimenting) หน่วยงานดีเลิศมีความเต็มที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความสลับซับซ้อนด้วยการทดลองปฏิบัติมากกว่าการวิเคราะห์ วิจัยและการวางแผน อย่างลึกซึ้งโดยไม่ได้ทำอะไรจริงจังและยังได้สร้างสภาพแวดล้อม และทัศนคติที่เอื้ออำนวยให้มีการทดลองปฏิบัติอย่างจริงจังขึ้นมาในองค์กรด้วย โดยมีวิธีดังนี้

5.2.1 ใช้หลักการในการทดลองปฏิบัติ 2 อย่าง คือ

5.2.1.1 จำนวนและความเร็ว จำนวน หมายถึง ให้ทำการทดลองหลาย ๆ ครั้งเพื่อให้โอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น

5.2.1.2 ความรวดเร็ว หมายถึง ให้ลงมือทำการทดลองปฏิบัติอะไรก็ตาม อย่างรวดเร็วและให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว ซึ่งจะทำให้ทราบว่าจะไรควรทำต่อไปหรือไม่

5.2.2 การทดลองปฏิบัติจริงเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายและมีประโยชน์มากกว่า การวิจัยการตลาดหรือการวางแผนงานอย่างสวยงาม

5.2.3 มีการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นและปลูกฝังให้เกิดการทดลองปฏิบัติขึ้นในหน่วยงาน โดยการเริ่มจากจุดที่มีความพร้อมและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงแล้วจึงทำให้เกิดการแทรกซึมหรือเผยแพร่ทั้งหน่วยงาน

5.3 การจัดระบบให้เรียบง่าย (Simplifying Systems) ทำให้ระบบต่าง ๆ ของหน่วยงานกะทัดรัด มีวิธีการ ดังนี้

5.3.1 จำแนกสิ่งสำคัญกับสิ่งไม่สำคัญออกจากกันอย่างชัดเจน

5.3.2 ติดตามข้อมูลที่มีความสำคัญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนในการบริหารและการควบคุมงานอย่างจริงจัง

5.3.3 เป้าหมายการดำเนินการที่สำคัญในแต่ละปีควรมีไม่มากนัก เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนและความต้องการหวังผลในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า การบริหารงานที่ใช้ระบบและวิธีการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถถ่วงดุลข้อดีและข้อเสีย ความเรียบง่าย ความสลับซับซ้อนได้อย่างถูกต้อง สามารถแก้ไขปัญหาทุกอย่างได้ไม่ว่ายากหรือง่ายได้อย่างทันเหตุการณ์

## 6. คุณค่าร่วม (Shared Values)

ความเชื่อมั่นที่ว่า คุณค่าของสิ่งที่เป็นนามธรรมบางอย่างเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินกิจกรรม ทำให้ผู้บริหารหน่วยงานในประเทศสหรัฐอเมริกา นำคุณค่าของสิ่งที่เป็นนามธรรมบางอย่างที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กรมากที่สุดมาเป็นปรัชญาหรืออุดมการณ์ในการดำเนินงาน และใช้เป็นสิ่งกำหนดทิศทางเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและพร้อมกันปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในสิ่งที่เป็นนามธรรมอย่างแท้จริง มีประโยชน์ต่อองค์กรตามที่ Peters and Waterman (1982: 54) ได้สรุปว่า

6.1 สะท้อนให้บุคลากรภายในและภายนอกองค์กรเห็นถึงจุดยืนที่มั่นคงถาวร และเป็นเอกลักษณ์อันโดดเด่นขององค์กรอย่างชัดเจน

6.2 สามารถใช้เป็นพื้นฐานหรือแนวทางเพื่อทำให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ เช่น การคิดค้นกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างขององค์กร การกำหนดเป้าหมาย การวางนโยบายและการวางแผน เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างสอดคล้องกัน

6.3 บุคลากรจะมีหลักยึดเหนี่ยวที่มั่นคงและไม่เกิดความสับสน ไม่ว่าจะสถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบใดและผ่านไบนานแค่ไหนก็ตาม แต่ทิศทางการทำงานจะไม่เปลี่ยนแปลง

6.4 บุคลากรจะเกิดความซาบซึ้งและศรัทธา พร้อมกับร่วมแรงร่วมใจช่วยกันผลักดันให้งานทุกอย่างสำเร็จด้วยดี เพราะเห็นว่าระบบคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อตัวเองและองค์กรด้วย องค์กรประกอบที่สำคัญที่ทำให้หน่วยงานเป็นเลิศ สามารถนำระบบคุณค่ามาใช้ได้อย่างได้ผล

สรุป การทำให้บุคลากรมีคุณค่าร่วม ความเชื่อมั่นที่ดี จะทำให้เกิดแรงผลักดันร่วมกัน ในการปฏิบัติงาน แต่ละองค์กรต้องเชื่อมั่นในคุณค่าและสิ่งที่เป็นนามธรรมที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ ขององค์กรของตนเท่านั้น จึงทำให้องค์ประกอบผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

## 7. ทักษะ (Skills)

Peters and Waterman (1982: 54) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของความเป็นเลิศเชิงบริหารเกี่ยวกับทักษะว่า ผู้บริหารต้องมีความเข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน การที่องค์กรที่ดีเด่นประสบความสำเร็จในการใช้คุณสมบัติอย่างเข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน การควบคุมอย่างเข้มงวดสามารถทำให้บุคลากรมีความศรัทธาและเชื่อมั่นอย่างลึกซึ้งในคุณค่าต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็นไม่ชัดและใช้เป็นสิ่งผ่อนคลายไปให้กลับเป็นเครื่องมือควบคุมสิ่งที่ผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน โดยปฏิบัติ ดังนี้

7.1 ให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่นักเรียนอย่างจริงจัง แต่ปล่อยให้บุคลากรมีความอิสระในการทำงานอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งถ้ามองโดยทั่วไปการทำงานเช่นนี้เป็นการควบคุมที่หละหลวม แต่ทางหลักการบริหารเป็นการควบคุมการทำงานที่เข้มงวดโดยบุคลากรเอง เพราะการปลุกฝังคุณค่า สื่อความแบบไม่เป็นทางการ ทำให้บุคลากรทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารและทราบว่าใครทำอะไรหรือมีผลงานอย่างไรบ้าง ดังนั้น บุคลากรแต่ละคนจึงต้องทำงานด้วยความระมัดระวังเพราะมีเพื่อนร่วมงานเฝ้าดูอยู่ ซึ่งเท่ากับการควบคุมบุคลากรกันเองของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

7.2 ให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าต้นทุน ซึ่งในระยะแรกการผ่อนคลายเรื่องต้นทุน อาจทำให้ต้นทุนสูง แต่ในระยะยาวแล้วคุณภาพเป็นสิ่งที่มีความมีประสิทธิภาพของต้นทุนดีขึ้นเพราะเมื่อบุคลากรทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้มีคุณภาพก็ย่อมต้องทำงานด้วยความระมัดระวังและเอาใจใส่กับงาน ทำให้เกิดความเสียหายน้อยลงและไม่ต้องทำงานซ้ำอีก

7.3 เน้นในเรื่องการตั้งกลุ่มทำงานเฉพาะกิจเพื่อให้ความคล่องตัวยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพมากกว่า

7.4 ควรเข้มงวดกวดขันเรื่องระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เช่น การให้ความเอาใจใส่ดูแลลูกค้า การให้บริการ คุณภาพ และการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งเป็นระเบียบข้อบังคับที่ก่อให้เกิดทัศนคติในด้านบวกแก่ผู้ปฏิบัติ

7.5 มีการสื่อสารบนพื้นฐานความจริงอยู่เสมอ คุณค่าร่วมที่เกิดจากพื้นฐานวิชาชีพเดียวกันและความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า เป็นสาเหตุให้องค์กรต้องมีการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

7.6 มุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่นอกองค์กรด้วยแรงผลักดันที่จะให้ลูกค้าได้รับสิ่งที่ดีที่สุดและให้ความสำคัญกับบุคลากรซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายในองค์กรด้วยการแข่งขังวดเรื่องการแข่งขันภายใน การสื่อสารแบบไม่มีพิธีรีตอง และนโยบายเปิดประตูกว้างอยู่เสมอ จะทำให้บุคลากรมีกำลังใจในการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพสูง

7.7 นอกจากผลตอบแทนที่ให้กับบุคลากรเป็นตัวเงินและการทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นผู้มีความสำคัญต่อองค์กรแล้ว ยังควรมีการแข่งขังวดในการส่งเสริมพนักงานให้เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยให้แนวทางในการปฏิบัติ ตลอดจนเสริมสร้างให้บุคลากรรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการช่วยเสริมสร้างสิ่งที่มีคุณภาพและมีคุณค่าสูงด้วย การที่องค์กรใช้ระบบแข่งขังวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน เช่น แข่งขังวดในการปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนมีความเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ และบริการ การทดลองปฏิบัติการ รวมทั้งการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และการผ่อนปรนให้บุคลากรแต่ละคนมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ การประเมินผลงานของพนักงานแบบไม่เป็นการ การจัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และให้พนักงานอาสาสมัครทำงานกันเอง ทำให้องค์กรได้รับผลตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพจากการทำงานของพนักงาน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จัดเป็นทักษะที่สำคัญของผู้บริหารที่จะนำไปใช้ในองค์กร บริษัท McKinsey ได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 นี้ใหม่ให้มีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น และเรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็นโครงสร้างพื้นฐาน McKinsey 7S Framework

ผลการค้นคว้าวิจัยครั้งนี้เปรียบเสมือนเป็นมิติใหม่ของการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศ และมีประโยชน์มาก สามารถทำให้ค้นพบคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงการบริหาร 8 ประการของบริษัทอเมริกันที่ประสบผลสำเร็จ คุณลักษณะความเป็นเลิศในเชิงการบริหารที่ค้นพบจากการวิจัยที่บริษัทอเมริกันประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูง 8 ประการ ประกอบด้วย

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ (a Bias for Action)
2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer)
3. มีความอิสระในการทำงานและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship)

4. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity Through People)
  5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and Value Driven)
  6. ทำธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the Knitting)
  7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดาและพนักงานอำนวยความสะดวก (Simple Form and Lean Staff)
  8. เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose-Tight Properties)
- ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐาน McKinsey 7S Framework กับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ ซึ่งโดยนัยหนึ่งก็คือวิธีการบริหารตัวแปรทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ของบริษัทอเมริกันดีเด่น ได้ดังตารางที่ 2.1 ดังนี้

**ตารางที่ 2.1** ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐาน McKinsey 7-S Framework กับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร

โครงสร้างพื้นฐาน 7S	คุณลักษณะความเป็นเลิศด้านการบริหาร
1. โครงสร้าง (Structure)	1. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวกมีจำนวนจำกัด
2. กลยุทธ์ (Strategy)	2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า
3. บุคลากร (Staff)	3. ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง
4. รูปแบบการบริหารจัดการ (Styles)	4. มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเจ้าของกิจการ
5. ระบบและวิธีการ (Systems)	5. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน
6. คุณค่าร่วม (Shared Values)	6. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด
7. ทักษะ (Skills)	7. มุ่งเน้นการปฏิบัติ 8. ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน 9. เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน

ที่มา: Peters and Waterman (1982:13-19)

## การบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ

การที่ผู้บริหารจะบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้นั้น จะต้องดำเนินการบริหารให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอน คือ ผู้เรียนสามารถนำความรู้ ความชำนาญ ไปปฏิบัติในชีวิตประจำวันเป็นประโยชน์แก่ตนและสังคม เพียบพร้อมด้วยเจตคติและค่านิยมอันถูกต้อง แนวทางในการบริหารโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### ความหมายของการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2554: 4) กล่าวว่า การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ หมายถึง การบริหารที่มีประสิทธิภาพได้ผลงานสูงสุด มีความดีเลิศและในการทำงานยังได้นำใจเป็นเยี่ยมของผู้ร่วมงานอีกด้วย

จรูญ มุ่งการนา (2555: 6) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาควรจะหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็นสมาชิกที่ดีในสังคม ทั้งในด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะคิด คุณธรรมและค่านิยม พร้อมทั้งจะพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจการเมือง สังคมและวัฒนธรรม ส่วนการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศนั้น หมายถึง การบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายหลักคือ นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร กล่าวคือ มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์มีความรู้และทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิต มีชีวิตที่สงบสุข เป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนและของประเทศชาติ

นิคม แก้วสา (2558: 5) กล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น เพราะว่าสถานศึกษาแต่ละสถานศึกษาเองปกครองครูเป็นสิบเป็นร้อย ปกครองนักเรียนเป็นร้อยเป็นพัน และต้องติดต่อกับผู้ปกครอง หากผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารบุคคล ในเรื่องการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเชี่ยวชาญในเรื่องความคิดในการพัฒนาตั้งแต่การวางแผนงาน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์แก่การศึกษาวางทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา ให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จให้มากที่สุด



สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ คือ การบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ จะยึดเป้าหมายคือคุณภาพการศึกษาของนักเรียนโดยมีงานวิชาการเป็นหลัก งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุดในการที่จะทำให้ให้นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ส่วนงานอื่นเป็นงานสนับสนุนและเป็นงานเสริมให้งานวิชาการประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

### แนวคิดการจัดระบบบริหารโรงเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

แนวคิดที่สำคัญในการจัดระบบบริหารโรงเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (อำรุง จันทวานิช 2547: 29) สรุปได้ดังนี้

1. โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด
2. ภารกิจหลักของโรงเรียน คือ การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร
3. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษามีหลายอย่าง เช่น ระบบการบริหาร ผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียน ฯลฯ
4. การบริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จย่อมต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะที่ดี และคุณธรรมของผู้บริหาร
5. ประสิทธิภาพในการบริหาร คือ ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน
6. การบริหารโรงเรียนจะบรรลุสำเร็จตามจุดหมายของหลักสูตรต้องอาศัยงานบริหารทั้ง 6 งาน ประกอบกัน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงินงานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
7. การบริหารงานทั้ง 6 งานของผู้บริหารย่อมต้องอาศัยกระบวนการในการบริหารอย่างน้อย 4 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน (ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน) การวางแผน การดำเนินการตามแผน (การกำกับ ติดตามและนิเทศ ฯลฯ) และการประเมินผล
8. การบริหารโรงเรียนจะดำเนินไปได้ดียิ่งขึ้น ถ้าผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้แนวทางและเทคนิควิธีการต่าง ๆ ประกอบกัน เช่น การบริหารโดยมุ่งประโยชน์ต่อนักเรียนเป็นสำคัญ การให้บุคคลมีส่วนร่วมในการบริหาร การตัดสินใจแก้ไขปัญหาย่างมีระบบ การมีภาวะผู้นำที่ดี เป็นต้น
9. ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความชำนาญหรือทักษะพื้นฐาน 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549: 4) ได้จำแนกองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย กระบวนการที่ดำเนินการบริหารจัดการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1. โรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์การทางการศึกษา มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ องค์ประกอบด้านภารกิจ คือ การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ องค์ประกอบอีกด้านหนึ่งคือ บุคลากรในโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้สอน และบุคลากรอื่น ๆ

2. ภารกิจหน้าที่ของการจัดการศึกษา คือ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งตัวบ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษา ได้แก่ คุณภาพการบริหารจัดการงานตามภารกิจด้านงานบริหารทั่วไป

3. การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ บุคลากรในโรงเรียนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนของผู้สอน กระบวนการในการบริหาร การศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ มีกลยุทธ์

4. การบริหารการจัดการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่มีผลต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีหลักการ แนวคิดเทคนิควิธีการ เพื่อบริหารจัดการศึกษาตามภารกิจ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรการบริหาร การที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารจัดการศึกษาตามภารกิจและทรัพยากรให้มีคุณภาพได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีเครื่องมือในการบริหารจัดการ ที่เรียกว่ากระบวนการบริหาร

5. กระบวนการบริหาร ทักษะที่จำเป็นเพื่อให้ดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย ทักษะความคิด ทักษะเชิงมนุษย์ ทักษะด้านเทคนิค และการบริหารจัดการ

6. ผู้บริหารต้องมีหลักเกณฑ์การบริหารในการบริหารจัดการโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีหลักการบริหารที่จำเป็น ต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการโรงเรียน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ การสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถเติบโตได้อย่างไม่หยุดยั้งภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกนอกจากนี้ยังสามารถเป็นแบบอย่าง และมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้กับองค์กรอื่น ๆ

การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติ  
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2555 และที่แก้ไข  
เพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553

การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552  
ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2555 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 เพื่อการพัฒนา  
สังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งความรู้อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ให้คนไทยทั้งปวง  
ได้รับโอกาสเท่าเทียมกันที่จะเรียนรู้และฝึกอบรมได้ตลอดชีวิต และมีปัญญาเป็นทุนไว้สร้างงาน  
และสร้างงานได้และนำประเทศให้รอดพ้นจากวิกฤตเศรษฐกิจสังคม โดยยึดหลักการศึกษารสร้างชาติ  
สร้างคนและสร้างงาน ดังนี้

1. เร่งจัดให้ระบบและโครงสร้างทางการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อประชาชน  
ทั้งปวงอย่างแท้จริง
2. เน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเที่ยงธรรมในการบริหารจัดการศึกษาทุกประเภท  
และทุกระดับ ตั้งแต่ประถมวัยจนถึงอุดมศึกษา
3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีทางการศึกษาและเครือข่ายสารสนเทศเพื่อเพิ่มและกระจาย  
โอกาสทางการศึกษาให้คนไทยทั้งในเมืองและชนบท
4. จัดให้มีวิทยาลัยชุมชน โดยเฉพาะในจังหวัดที่ขาดแคลนสถาบันอุดมศึกษา
5. ส่งเสริมและสนับสนุนทุกฝ่ายร่วมรับผิดชอบการจัดการศึกษาและฝึกอบรม โดยรัฐ  
เป็นผู้วางระบบนโยบาย กำกับคุณภาพมาตรฐาน สนับสนุนและระดมทรัพยากร เตรียมความพร้อม  
ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน เครือข่ายครอบครัวและอื่น ๆ รวมทั้งการจัดการศึกษา เพื่อคน  
พิการหรือทุพพลภาพและผู้ด้อยโอกาส
6. สนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์การศึกษาในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน
7. ส่งเสริมให้เกิดบูรณาการทางการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และกีฬา ในการให้  
การศึกษาอบรมแก่เด็กและเยาวชน
8. ปฏิรูปการเรียนรู้โดยยึดหลักผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หลักการเรียนรู้ด้วยตนเอง  
และหลักการเรียนรู้ตลอดชีวิต เน้นพลังความคิดสร้างสรรค์ การสร้างนิสัยรักการอ่าน การจัดให้มี  
ห้องสมุดศูนย์การเรียนรู้ชุมชนและสื่อการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ อย่างทั่วถึง

9. ส่งเสริมวิชาชีพครูให้มีศักดิ์ศรีเป็นที่ยอมรับนับถือและไว้วางใจจากสาธารณชน รวมทั้งพัฒนาและผลิตครูที่มีคุณภาพและคุณธรรม

10. ปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาเพื่อให้เด็กและเยาวชนมีวินัย รักงาน และทำงานเป็น

11. ให้โอกาสแก่ผู้สำเร็จการศึกษาภาคบังคับหรือมัธยมปลาย ผู้ว่างงานและผู้สูงอายุ ได้ฝึกอาชีพอย่างน้อย 1 อาชีพ พร้อมทั้งส่งเสริมให้เป็นผู้ประกอบการอิสระได้

12. ปฏิรูปการอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น และพัฒนาถึงระดับปริญญาตรีเพื่อตอบสนองต่อภาคเกษตร อุตสาหกรรม และภาคบริการ รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้เรียนได้เข้า ฝึกทักษะ ในสถานประกอบการ

สรุปจะเห็นได้ว่า การบริหารสถานศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2555 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 นั้นจะทำให้สถานศึกษามีความเป็นเลิศ และมีหลักการศึกษาที่สร้างชาติ สร้างคน สร้างงาน

### การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวคิด McKinsey

McKinsey (2007: online) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าการวิจัยให้เห็นความสำเร็จในการดำเนินการต่าง ๆ คือการบริหารงานมุ่งสู่ความเป็นเลิศ จะขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสำคัญเกี่ยวเนื่องกันทั้งหมด 7 ด้าน คือ โครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร วิธีการบริหาร ระบบและวิธีการ คุณค่าร่วม และทักษะในการบริหารแนวคิดการบริหารงานเพื่อความอยู่รอดขององค์กรของบริษัทอเมริกัน ได้รับความสนใจจากผู้บริหารองค์กรจำนวนมาก เนื่องจากได้เสนอแนะว่าคุณลักษณะความเป็นเลิศในเชิงบริหารนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อย 8 ประการ (วีระชัย ตันติวิระวิทยา 2550: 25-28) คือ

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A Bias for Action) บริษัทดีเด่น ได้มุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การทำองค์กรให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย

2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer) บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้งลดปัญหาช่องว่างและการฟังความคิดเห็นของลูกค้า

3. มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) บริษัทได้ให้ความเป็นอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจ

การดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ และพยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอรวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการ ทดลองคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ อีกด้วย

4. เพื่อผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity Through People) บริษัทดีเด่นถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร ด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น ให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่าง ๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้บริษัทสามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด สร้างความพึงพอใจให้แก่นักเรียน โรงเรียน และผู้ปกครอง

5. สัมผัสกับบางอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and Value Driven) ผู้บริหารจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ มิใช่ นั่งบริหารแต่ในตำแหน่งเท่านั้น พยายามปลุกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

6. ทำธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the Knitting) จะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ทำได้อยู่เท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่ประสบความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการมาด้วยดีอยู่แล้ว

7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวก (Simple Form and Lean Staff) จัดองค์การของหน่วยงานในระดับบน ด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่ายคือ สายงานที่จัดตามประเภทของสินค้าพร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับสายงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้พนักงานอำนวยความสะดวกและหน้าที่งานในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อยลงไปด้วย นอกจากนี้ยังมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้พนักงานทุกคนได้ทำงานด้านปฏิบัติการมากกว่าด้านอำนวยความสะดวก

8. เข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose Tight Properties) ได้เข้มงวดในการทำงานให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพการบริการ การสื่อความหมายแบบไม่มีพิธีรีตอง และการคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนให้พนักงานมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานให้รัดกุม

จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะแห่งความเป็นเลิศในเชิงบริหารทั้ง 8 ประการ ไม่ใช่เป็นสิ่งใหม่ เพียงแต่ว่าในระยะเวลาที่ผ่านมาบริษัทต่าง ๆ มักจะไม่ให้ความสำคัญหรือละเลยต่อสิ่งเหล่านี้ เพราะเห็นว่าเป็นของธรรมดาสามัญ ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีโดยทั่วไปอยู่แล้ว ในทางตรงกันข้ามบริษัทอเมริกันดีเด่น กลับให้ความสนใจสิ่งเหล่านี้ และยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังตลอดเวลา จึงทำให้การบริหารงานสัมฤทธิ์ผลอย่างสูง และส่งผลให้เป็นกิจการธุรกิจที่เจริญก้าวหน้าอย่างมาก

## การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management หรือ TQM)

### สู่ความเป็นเลิศ

นับเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมสูงมาก W. Edward Deming และ Joseph M. Juran เจ้าของความคิดเรื่อง TQM อธิบายว่า TQM คือ ปรัชญาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ (Robbins 2010) สอดคล้องกับ Bartol and Martin (1998); Sallis and Jones (2002); Lunenberg and Ornstein (2004) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพระดับสูงสุด คือการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นปรัชญาสำคัญของ TQM ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นและผูกพันกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยความร่วมมือของพนักงานทุกหน่วยงาน ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนในทุกด้าน และองค์การต้องมีมุมมองเป็นระบบ พนักงานเป็นส่วนสำคัญที่ทำงานในระบบ ซึ่งหลักการสำคัญของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) ประกอบด้วย 3 ประการ คือ

- 1) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ
- 2) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง
- และ 3) การมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพของทุกคนในองค์การ และเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553: 61) กล่าวว่า จากการศึกษาของ Thomas and Robert เรื่องความเป็นเลิศธุรกิจ ในประเทศสหรัฐอเมริกา สรุปว่า ความเป็นเลิศทางการบริหารประกอบด้วย องค์ประกอบต่อไปนี้

- 1) การมุ่งที่การกระทำ
- 2) การศึกษาความต้องการของลูกค้า
- 3) การส่งเสริมให้มีอิสระในการทำงาน
- 4) การบรรลุความสำเร็จในการเพิ่มผลผลิต โดยให้ความสนใจกับความต้องการของบุคคลในองค์การ มีรูปแบบการจูงใจ และการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงาน
- 5) คำมั่นถึงปรัชญาขององค์การ
- คุณค่าของผู้นำองค์การ ค่านิยมองค์การ
- 6) เน้นความเข้าใจ และมีความรู้ในธุรกิจนั้นเป็น อย่างดี
- 7) มีโครงสร้างองค์กรที่ง่าย และคล่องตัว
- 8) มีการรวมอำนาจ และกระจายอำนาจในขณะเดียวกัน ได้อย่างเหมาะสม

## องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและขอเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำข้อมูลสังเคราะห์ ข้อมูลจากขอบข่ายการบริหารสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับนำมากำหนดองค์ประกอบ การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ นำมาเปรียบเทียบ ดังนี้

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

ขอบข่าย	แนวคิด/รูปแบบ						
	Mckinsey 7-S	MBNQA	ABEA	SQA	Deming Prize	EQA	TQA
โครงสร้าง (Structure)	✓				✓		
บุคลากร (Staff)	✓			✓	✓	✓	
รูปแบบ (Styles)	✓						
ระบบและวิธีการ (Systems)	✓						
คุณค่าร่วม (Shared values)	✓						
ทักษะ (Skills)	✓						
การนำองค์กร (Leadership)		✓	✓	✓		✓	✓
การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus)		✓	✓	✓			✓
การวัด การวิเคราะห์และจัดการเรียนรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)		✓	✓	✓	✓		✓
การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Focus)	✓	✓	✓		✓	✓	✓

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ (ต่อ)

ขอบข่าย	แนวคิด/รูปแบบ						
	Mckinsey 7-S	MBNQA	ABEA	SQA	Deming Prize	EQA	TQA
การจัดการกระบวนการ (Process Management)		✓		✓			✓
ผลลัพธ์ (Results)		✓	✓	✓	✓	✓	✓
นโยบาย (Policy)					✓	✓	
ความเป็นมาตรฐาน (Standardization)					✓		
หุ้นส่วนและทรัพยากร (Partners and Resources)						✓	

จากตารางที่ 2.2 พบว่า องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศจากแนวคิดและรูปแบบนั้น ส่วนใหญ่แล้วมีความใกล้เคียงกัน แตกต่างกันบ้างในเรื่องของชื่อเรียกและรายละเอียด

จากการสังเคราะห์ข้อมูลแนวคิด/รูปแบบของการบริหารองค์กรหรือสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศนั้น สามารถนำมาสรุปเป็นองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศได้แต่ละประเด็น ดังต่อไปนี้

1. การนำองค์กร (leadership) หมายถึง การตรวจสอบว่าผู้นำระดับสูงใช้วิธีการในการกำหนดค่านิยม ทิศทางและความคาดหวังในการดำเนินงาน รวมทั้งการแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการสนับสนุนชุมชน โดยพิจารณาใน 2 ประเด็นหลัก คือ

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (senior leadership) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการกำหนดทิศทางและทบทวนผลการปฏิบัติงานขององค์กร/สถานศึกษามีองค์ประกอบย่อย คือ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ และการสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร



1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (governance and Societal Responsibilities) หมายถึง วิธีการที่องค์กร/สถานศึกษา แสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม มีองค์ประกอบย่อย คือ ระบบธรรมาภิบาล การประพฤติตามกฎหมาย และจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การตรวจสอบถึงกระบวนการในการพัฒนา และการเลือกจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งวัดความก้าวหน้าด้วย โดยพิจารณาจาก 2 ประเด็นหลัก คือ

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) หมายถึง วิธีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งระบุความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง และการเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันด้วย มีองค์ประกอบย่อย คือ กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ และการกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Deployment) หมายถึง วิธีการที่องค์กรแปลงกลยุทธ์สู่แบบปฏิบัติการ รวมทั้งการสรุปตัวบ่งชี้ การดำเนินงานในปัจจุบันและการคาดการณ์ ในอนาคต มีองค์ประกอบย่อย คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการและการนำแผนไปใช้ และการคาดการณ์ผลการดำเนินการ

2.3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus) คือการให้ความสำคัญกับนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด หมายถึง การตรวจสอบวิธีการที่องค์กรใช้ในการระบุข้อกำหนดความคาดหวัง และความรับผิดชอบต่อของนักเรียนและชุมชน รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการระบุข้อสัมพันธ์และการตอบสนองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการจัดการจัดบริหารที่เป็นเลิศ โดยพิจารณาใน 2 ประเด็นสำคัญ คือ

2.3.1 ความผูกพันของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Engagement) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ ความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการระบุความพึงพอใจด้วย มีองค์ประกอบย่อย คือ หลักสูตรการบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่น ๆ และการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.3.2 เสียงของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of the Customer) หมายถึง วิธีการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย ความรู้ด้านความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์เพื่อการจัดการศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ การรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.4 การวัด การวิเคราะห์ และจัดการเรียนรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) หมายถึง การตรวจสอบการจัดการสารสนเทศและระบบในการจัด สมรรถนะ (Competency) การดำเนินงานขององค์กร/สถานศึกษา รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล และสารสนเทศ โดยพิจารณา 2 ประเด็นสำคัญ คือ

2.4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis and Improvement of Organizational Performance) การจัดและวิเคราะห์การปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการวัด วิเคราะห์เปรียบเทียบและปรับปรุง การปฏิบัติงานมีองค์ประกอบย่อย คือ การวัดผลการดำเนินงาน และการวิเคราะห์ทบทวน และการปรับปรุง

2.4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ (Management of Information, Knowledge and Information Technology) หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการจัดให้มีข้อมูล และสารสนเทศที่มีคุณภาพ และสะดวกต่อการใช้งาน มีองค์ประกอบย่อย คือ การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ และการจัดการทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Focus) หมายถึง การตรวจสอบวิธีการที่ องค์กรใช้ในการจูงใจ และทำให้บุคลากรพัฒนา และใช้ศักยภาพเต็มที่ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการ สร้างเสริม ซึ่งสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของบุคลากรและหน่วยงานย่อย โดยพิจารณาใน 3 ประเด็นสำคัญ คือ

2.5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Engagement) หมายถึง วิธีการเกี่ยวกับ งาน ค่าตอบแทน ความก้าวหน้า การจูงใจ และการทำให้เกิดความสำเร็จที่สูงขึ้นของการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมีวิธีการศึกษาอบรมที่สนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งการสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงาน มีองค์ประกอบย่อยคือ การสร้างคุณค่าและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และการประเมินความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

2.5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workforce Environment) หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการดูแลสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ความเป็นอยู่และความพึงพอใจของบุคลากร มีองค์ประกอบย่อย คือ การดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจของบุคลากร

2.6 การจัดการกระบวนการ (Process Management) หมายถึง การตรวจสอบ ประเด็นสำคัญของการบริหารกระบวนการขององค์กร/สถานศึกษา ตั้งแต่การออกแบบ และการจัด

การศึกษาที่เน้นการเรียน และการบริหารนักเรียน และกระบวนการสนับสนุน โดยพิจารณาใน  
ทุกกระบวนการและทุกหน่วยงานย่อย โดยพิจารณาใน 3 ประเด็นหลัก คือ

2.6.1 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) หมายถึง กระบวนการออกแบบ  
และจัดการศึกษา การออกแบบและจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อยคือ  
การออกแบบระบบงาน และการจัดการศึกษา

2.6.2 กระบวนการทำงาน หมายถึง วิธีการจัดการที่ใช้ในการบริหารนักเรียน/  
ลูกค้า การออกแบบระบบบริหาร การนำกระบวนการที่ออกแบบไปสู่การปฏิบัติและกระบวนการ  
การปรับปรุงการทำงานที่สนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวันตามหน้าที่ของหน่วยงานทางการศึกษา  
และบุคลากรของหน่วยงาน

2.6.3 กระบวนการสนับสนุน หมายถึง วิธีการจัดการกระบวนการหลักที่สนับสนุน  
การปฏิบัติงานประจำวันตามหน้าที่ของหน่วยงานทางการศึกษา และบุคลากรของหน่วยงาน

2.7 ผลลัพธ์ (Results) ผลการดำเนินงาน หมายถึง การตรวจสอบผลการดำเนินงาน  
ขององค์กรและระดับการปฏิบัติงาน เมื่อเทียบกับคู่แข่งหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่สามารถเทียบเคียงกัน  
ได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาใน 6 ประเด็นสำคัญ คือ

2.7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน (Student Learning Outcomes)  
หมายถึง สรุปผลการเรียนรู้ของนักเรียน จำแนกข้อมูลตามกลุ่มนักเรียน และตลาด หรือด้านอื่น ๆ  
ที่เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลกับคู่แข่ง และ/หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่จำเป็น

2.7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer-  
Focused Outcomes) หมายถึง การสรุปผลงานด้านการให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้  
ส่วนเสีย รวมทั้งความพึงพอใจ จำแนกตามกลุ่มหรือด้านที่เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูล  
ที่เหมาะสมด้วย

2.7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาด (Budgetary, Financial and  
Market Outcomes) หมายถึง การสรุปผลงานด้านงบประมาณการเงินและตลาด จำแนกตามกลุ่ม  
ที่เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสมด้วย

2.7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Workforce-Focused Outcomes)  
หมายถึง สรุปผลงานด้านบุคลากร และหน่วยงานย่อย รวมถึงความเป็นอยู่ ความพึงพอใจ การพัฒนา  
และสมรรถนะของระบบงาน จำแนกผลงานดังกล่าวเพื่อแสดงให้เห็นกำลังคน ประเภทของบุคลากร  
รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสมด้วย

2.7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ (Process Effectiveness Outcomes) ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง สรุปผลการดำเนินงานที่ทำให้มีโอกาสเพิ่มการเรียนรู้ และควมมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสมด้วย

2.7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร (Leadership Outcomes) หมายถึง ผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบด้านการเงินการปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชน และการเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม

### รูปแบบของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

รูปแบบของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่าง ๆ มีองค์ประกอบแตกต่างกัน ผู้วิจัยรวบรวมรูปแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติของแต่ละประเทศ ได้แก่ รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) รางวัลความเป็นเลิศทางธุรกิจของออสเตรเลีย (Australia Business Excellence Award: ABEA) รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award: SQA) รางวัล Deming Prize ของประเทศญี่ปุ่น รางวัลคุณภาพแห่งชาติยุโรป (The European Quality Award: EQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA)

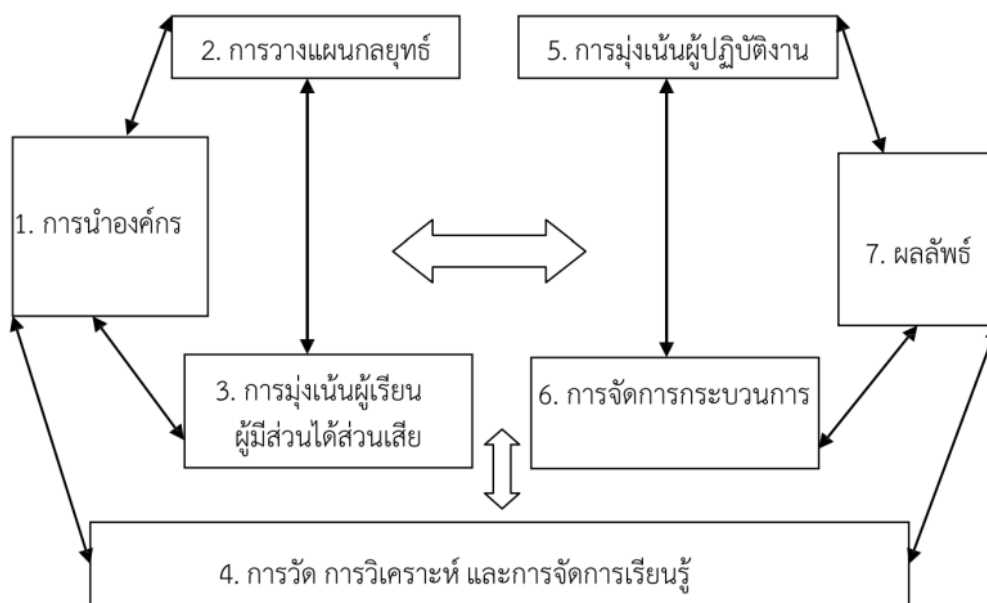
1. รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอมบอลดริจของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA)

MBNQA เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่รัฐบาลของสหรัฐอเมริกาได้ตราเป็นกฎหมายเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ. 1987 เพื่อมอบรางวัลให้แก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่งตามเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละปี ซึ่งเกณฑ์ที่ระบุไว้นั้นได้มาจากการศึกษาวิจัยถึงการดำเนินงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน เกณฑ์เหล่านี้มีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาใต้แนวคิดหลักสำคัญของรางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับนวัตกรรมทางการบริหาร และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เช่น ในปีค.ศ. 2001 และ 2002 ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาเกณฑ์โดยนำแนวคิดเชิงระบบเข้ามาเป็นแนวทางในการประเมิน และในปี ค.ศ. 2003 และ 2004 ได้นำแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบของระบบ MBNOA เป็นรางวัลที่มีมาตรฐานระดับโลกและเป็นแนวทางที่ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ

หลายประเทศนำไปประยุกต์ รวมทั้ง TQA ที่เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยด้วย (National Institute of Standards and Technology 2008: 22)

MBNQA ไม่ว่าจะป็นภาคธุรกิจ ภาคการศึกษาหรือภาคการดูแลสุขภาพล้วนอยู่บนพื้นฐานแห่งหลักการคุณภาพด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การใช้ลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อน และการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) เกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของ MBNQA ในปี ค.ศ. 2005 ถูกกำหนดขึ้นจากค่านิยมหลักและแนวคิดข้างต้น สามารถจัดแบ่งออกเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาได้ทั้งหมด 7 หมวด คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ องค์ประกอบของเกณฑ์ข้างต้นของ MBNQA มีรายละเอียดเหมือนกับ TQA เนื่องจากเป็นต้นแบบของ TQA (National Institute of Standards and Technology, 2008)

ปัจจุบัน MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุด ความยอดเยี่ยมของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาดทุกประเภท ทั้งองค์กรภาคธุรกิจและภาครัฐ ทั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและสามารถประยุกต์ให้ได้รับองค์กรทุกภาคส่วน ทั้งองค์กรธุรกิจ องค์กรการศึกษา และองค์กรด้านสาธารณสุข รวมถึงหน่วยงานราชการ และหน่วยงานด้านทหาร ผลของการส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ส่งผลให้สหรัฐอเมริกา มีเศรษฐกิจที่มั่นคง กลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในตลาดโลกในเวลาต่อมา และเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ ประยุกต์ไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของชาติตนมากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้นำมาเป็นแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แนวทางการประเมินองค์กรเพื่อรับรางวัล MBNQA

ที่มา: National Institute of Standards and Technology (2008: 22)

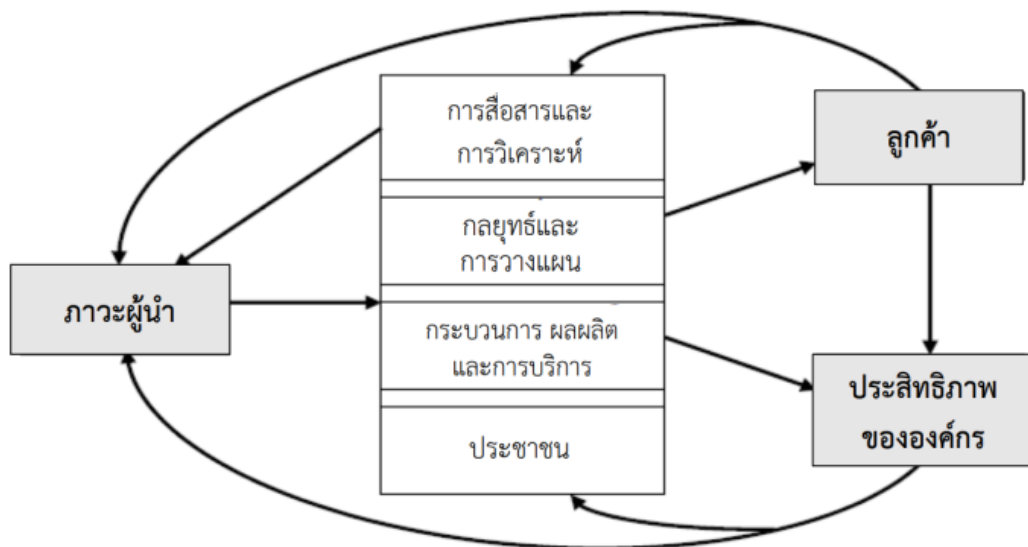
2. รางวัลความเป็นเลิศในธุรกิจของประเทศออสเตรเลีย (Australian Business Excellence Award: ABEA)

รางวัลนี้เริ่มเมื่อปี ค.ศ. 1983 กรอบแนวคิดของรางวัลนี้มาจากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กรต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจเป็นเวลากว่า 15 ปี การพัฒนากรอบแนวคิดเพื่อนวัตกรรม การปรับปรุง และการประสบความสำเร็จที่ยาวนาน ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร ทุกขนาดและทุกประเภท แนวคิดของ ABEA ถูกออกแบบและปรับปรุงทุกปี โดยคณะกรรมการที่มาจากองค์กรบริหารและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อช่วยให้องค์กรประเมินผลการดำเนินงานในปัจจุบันและเป็นการสร้างความสำเร็จของทีมงาน และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ในปี ค.ศ. 2003 ได้มีการปรับปรุงกรอบแนวคิดเพื่อให้เข้ากับยุคสมัยและแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ นอกจากนี้รางวัลนี้ยังใช้เป็นเกณฑ์การประเมินองค์กรเพื่อรับรางวัลสำหรับธุรกิจที่มีความเป็นเลิศแห่งชาติของประเทศออสเตรเลีย และถูกนำไปใช้เป็นเกณฑ์สำหรับประเทศต่าง ๆ ด้วย (Evans 2006: 76)

องค์กรที่นำกรอบแนวคิดของ ABEA ไปใช้ จะได้รับการปรับปรุงในด้านภาวะผู้นำ และระบบการบริหารจัดการ รวมทั้งการนำผลลัพธ์เข้าสู่กระบวนการกำหนดการวางแผนกลยุทธ์ และ เปรียบเทียบตำแหน่งขององค์กรกับคู่แข่งในด้านการบริหารจัดการ

Evans (2006: 76) ได้กล่าวถึง เกณฑ์การประเมินของรางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย มี 6 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ กลยุทธ์และการวางแผน ข้อมูลและการวิเคราะห์ความรู้ ประชาชน การสนใจลูกค้า กระบวนการผลิตและบริการและผลของธุรกิจ

ภาวะผู้นำและการสนใจลูกค้า เป็นตัวขับเคลื่อนระบบการบริหารจัดการและการเกิด ประสิทธิภาพของการทำงาน กลยุทธ์ นโยบาย และการวางแผน ข้อมูลและการวิเคราะห์ความรู้ และประชาชน เป็นองค์ประกอบภายในของการบริหารจัดการ คุณภาพของกระบวนการ ผลิต และการบริการ จะถูกกำหนดด้วยวิธีการที่ส่งผลทำให้ได้ผลตามที่ต้องการและได้รับการพัฒนา ผลผลิตทางธุรกิจจะเป็นผลของระบบการจัดการ ซึ่งสามารถแสดงแนวทางประเมินองค์กรเพื่อรับ รางวัลคุณภาพ แห่งออสเตรเลีย ได้ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แนวทางการประเมินองค์กรเพื่อรับรางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย

ที่มา: Evan and Lindsay (1999: 146)

สรุป รางวัลความเป็นเลิศประเทศออสเตรเลีย ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ กลยุทธ์และการวางแผน ข้อมูลและการวิเคราะห์ความรู้ ประชาชน การสนใจลูกค้า กระบวนการผลิตและบริการ และผลของธุรกิจ

### 3. รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award: SQA)

SQA เป็นรางวัลที่รัฐบาลประเทศสิงคโปร์มอบให้องค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการ และผลการดำเนินงานที่มีความเป็นเลิศ SQA ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1994 โดยการสนับสนุนของ ประธานาธิบดี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ให้รู้ถึงความต้องการของธุรกิจและองค์กรที่มีความเป็นเลิศ 2) ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และ 3) แบ่งปัน ข้อมูลของการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กร รูปแบบ SQA มีพื้นฐานมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางคือ MBNQA, EFQM และ Australian Business Excellence Award ดังนั้นจึงเป็นรางวัลที่ได้รับการยอมรับว่ามีศักดิ์ศรีในระดับมาตรฐานโลก (World Class) และ แสดงถึงมาตรฐานระดับสูงของธุรกิจที่มีความเป็นเลิศ เกณฑ์ในการพิจารณาของ SQA มีทั้งสิ้น 7 หมวด ในแต่ละหมวดมีประเด็นย่อยประกอบ รายละเอียดมีดังนี้ (Spring Singapore 2019: online)

3.1 ภาวะผู้นำ เป็นการตรวจประเมินระบบการนำองค์กรว่า ผู้นำระดับสูงขององค์กร มีการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ง่ายต่อการเข้าใจและนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ และมีการสื่อสารเป้าหมายและคุณค่าร่วมไปยังพนักงานทุกระดับ ผู้นำระดับสูงเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นกับทีมและพนักงานในการปรับปรุงคุณภาพ มีการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและนำผลการประเมินมาปรับปรุง องค์กรมีนโยบายและเป้าหมายในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและการรักษาสภาพแวดล้อม รวมทั้งการให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วม ในกิจกรรมต่าง ๆ กับชุมชนด้วยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง วัฒนธรรมคุณภาพ ความรับผิดชอบ ต่อชุมชนและสภาพแวดล้อม

3.2 สารสนเทศ เป็นการมุ่งเน้นไปยังการจัดการในด้านสารสนเทศและการใช้ข้อมูล เทียบเคียงและเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุด (benchmark) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับ ขององค์กรการจัดการระบบสารสนเทศ การเปรียบเทียบกับคู่แข่งและสิ่งที่ดีที่สุด

3.3 การวางแผน เป็นการมุ่งเน้นไปยังกระบวนการวางแผนขององค์กร มีการบูรณาการ ความต้องการหลักไปสู่แผนงานขององค์กรอย่างไร การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งวิธีการติดตาม ผลการปฏิบัติงาน การพัฒนากลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ



3.4 ทรัพยากรบุคคลเป็นการมุ่งเน้นว่า องค์กรสามารถนำศักยภาพของพนักงาน มาใช้ในการสร้างผลงานที่สูงให้กับองค์กร และองค์กรมีการตระหนักถึงความสำคัญของการต้องการ ในการฝึกอบรมและการพัฒนาด้านอาชีพ สุขภาพและความพึงพอใจ และพนักงานต่างสร้างผลงาน และมีความสำนึกในการมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร การวางแผนทรัพยากรบุคคลการมีส่วนร่วม และพันธะผูกพันของพนักงาน การให้การศึกษา การอบรม และการพัฒนาบุคลากรความพึงพอใจ และสุขภาพของพนักงาน ผลการดำเนินงานและความสำนึกของพนักงาน

3.5 การจัดการกระบวนการ เป็นการมุ่งเน้นว่า กระบวนการหลักขององค์กร สนับสนุนการไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งกระบวนการด้านนวัตกรรม การสร้างและการส่งผ่านกระบวนการ รวมทั้งกระบวนการจัดการเกี่ยวกับหุ้นส่วน กระบวนการ นวัตกรรม การบริหารกระบวนการและการปรับปรุงกระบวนการเกี่ยวกับลูกค้าและหุ้นส่วน

3.6 การมุ่งเน้นลูกค้า เป็นการมุ่งเน้นว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจ เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าและตลาด การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและตลาด ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ความสัมพันธ์กับลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า

3.7 ผลลัพธ์การปฏิบัติงานและคุณภาพ เป็นการประเมินว่า ผลของการดำเนินการ และการปรับปรุงขององค์กรในพื้นที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร และระดับผลของการดำเนินการ ขององค์กรที่สามารถเปรียบเทียบกับคู่แข่งและการเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุด ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านพนักงาน ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงาน

การประเมินทั้ง 7 หมวด สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบพื้นฐานได้ 3 กลุ่ม คือ ตัวผลิตภัณฑ์ ระบบ และผลลัพธ์ โดยที่ตัวผลิตภัณฑ์ คือผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวผลิตภัณฑ์ของระบบ โดยการเป็นผู้กำหนดทิศทางและมองหาโอกาสในอนาคตสำหรับองค์กร ระบบประกอบด้วย กลุ่มของ กระบวนการออกแบบอย่างดีเพื่อที่จะทำให้ผลการดำเนินการขององค์กรเป็นไปตามที่ต้องการ และเป็นการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าและการดำเนินการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ประเทศสิงคโปร์ ยังมีรางวัลโรงเรียนเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ (SEM)

Singapore, Ministry of Ministration (2000: 28) ได้กล่าวถึงรูปแบบโรงเรียน เป็นเลิศ ประเทศสิงคโปร์ (SEM) คือ รูปแบบการประเมินตนเองของโรงเรียนซึ่งได้บูรณาการรูปแบบ ความเป็นเลิศที่มีชื่อเสียงต่าง ๆ เช่น รางวัลคุณภาพของยุโรป รางวัลคุณภาพสหรัฐอเมริกา รางวัล คุณภาพประเทศสิงคโปร์ เข้าด้วยกัน โดยโรงเรียนสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานของตนเอง

โดยการเทียบเคียงการจัดการศึกษาที่เป็นเลิศของชาติ รูปแบบโรงเรียนเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ (SEM) มีจุดประสงค์เพื่อการพัฒนาด้านคุณภาพของโรงเรียน การวัดผลประเมินผลของโรงเรียน และการเทียบเคียงกับโรงเรียนเป็นเลิศต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาของประเทศสิงคโปร์ รูปแบบโรงเรียนเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ (SEM)ให้ความสำคัญด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน การสรรหาบุคลากร การกำหนดนักเรียน ผลลัพธ์ของนักเรียนองค์รวมในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มีปัจจัยดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องมีภาวะผู้นำค่านิยมด้านการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลของนักเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนและสังคม
2. ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องร่วมกันกำหนดโครงสร้าง การวางแผนกลยุทธ์ เป้าหมายการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน โปร่งใส โดยมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ด้านการจัดการบุคลากร ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ต้องมีความรู้ มีความพร้อมในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ
4. ด้านทรัพยากร ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องสนับสนุนด้านทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ในการจัดการศึกษาทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างเพียงพอ
5. ด้านเป้าหมายนักเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องออกแบบกระบวนการจัดการศึกษา การนำไปใช้ การบริหารจัดการศึกษาและระบบการทำงานของครู และบุคลากร ตลอดจนด้านคุณภาพของนักเรียนสู่ความเป็นเลิศ
6. ด้านการบริหารและผลการปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา
7. ด้านผลลัพธ์ของบุคลากร ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ต้องมีความตระหนักในด้านประสิทธิภาพของนักเรียนสู่ความเป็นเลิศ
8. ด้านการมีส่วนร่วมและสังคม ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องมีความตระหนักด้านความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม
9. ด้านผลการประเมินการปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องมีความตระหนัก ด้านผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนต้องมีความตั้งใจความร่วมมือ และมีความปรารถนาดีในการจัดการศึกษามุ่งสู่ความเป็นเลิศจากทุกฝ่าย

#### 4. รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น Deming Prize

เป็นรางวัลคุณภาพระดับโลกที่มอบโดยสมาคมนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรของญี่ปุ่น (Union of Japanese Scientists and Engineers: JUSE) ที่มอบให้กับองค์กรทั้งในและนอกประเทศญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการดำเนินธุรกิจจากการประยุกต์ใช้ TQM ได้อย่างเหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจและองค์กรในแบบฉบับของตนเอง หัวข้อตรวจวินิจฉัยที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาองค์กรต่าง ๆ ที่สมัครเข้ารับรางวัล มีรายละเอียด ดังนี้ (The Japanese Union of Scientists and Engineers 2019: online)

4.1 นโยบาย มีรายการประเมินดังนี้ นโยบายคุณภาพและการควบคุมคุณภาพมีในทุก ๆ จุดของการจัดการธุรกิจ การประกาศนโยบายคุณภาพ (เป้าหมายและจุดเน้นของการวัดผล) วิธีการและกระบวนการสำหรับนโยบายคุณภาพ ความสัมพันธ์ของนโยบายและความพยายามในการจัดการ ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ

4.2 โครงสร้างหรือการจัดองค์กร มีรายการประเมินดังนี้ ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กรสำหรับการควบคุมคุณภาพและการมีส่วนร่วมของพนักงาน การประกาศถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สถานภาพของการมีส่วนร่วมในแต่ละหน่วยงาน กำหนดสภาพของกิจกรรมหรืองานของคณะกรรมการและทีมงานโครงการต่าง ๆ ให้แน่ชัด

4.3 สารสนเทศ มีรายการประเมินดังนี้ ความสามารถในการจัดเก็บและเครือข่ายสารสนเทศทั้งภายนอกและภายใน กำหนดสถานะของการประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติมาสู่การวิเคราะห์ข้อมูลความสามารถของการใช้สารสนเทศ สถานะของการใช้ประโยชน์ของคอมพิวเตอร์สำหรับกระบวนการรวบรวมข้อมูล

4.4 ความเป็นมาตรฐาน มีรายการประเมิน ดังนี้ ความเหมาะสมของระบบมาตรฐานระเบียบของการก่อตั้ง การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและการล้มเลิกมาตรฐานและสาระสำคัญของมาตรฐานสถานภาพของการใช้ประโยชน์และการยึดมั่นในมาตรฐาน สถานะของการปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นระบบรวบรวม แยกแยะและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี

4.5 การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนา มีรายการประเมินดังนี้ แผนการให้การศึกษาและอบรม รวมทั้งผลงานที่ออกมา ภาวะของความสำนึกในเรื่องคุณภาพ การจัดการงานและความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ การสนับสนุน การกระตุ้นให้มีการพัฒนาและตระหนักถึงความสำคัญของตนเอง ภาวะแห่งความเข้าใจและการใช้ประโยชน์ในแนวคิด และวิธีการทางด้านสถิติภาวะของการพัฒนางจร QC และการปรับปรุง คำแนะนำต่าง ๆ สถานะของการสนับสนุนการพัฒนาการใช้

4.6 กิจกรรมในการประกันคุณภาพ มีรายการประเมินดังนี้ การจัดการในระบบ การประกันคุณภาพ การวินิจฉัยเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ การพัฒนาเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ใหม่ (รวมทั้งการวิเคราะห์คุณภาพ การพัฒนาคุณภาพและทบทวนการปฏิบัติงาน) สถานะของการ ตรวจสอบและประเมินผลคุณภาพ สถานะของการบริหารเครื่องมือในการผลิต การวัดผลเครื่องมือ และบริษัทคู่ค้าสถานะของการบรรจุหีบห่อ การจัดเก็บ การขนส่ง การขายและการบริการการติดตาม และตอบสนองต่อการใช้สินค้า สถานะของการทำให้มีคุณภาพที่แน่นอน การติดตามสถานะ ความพอใจของลูกค้าภาวะความน่าเชื่อถือที่แน่นอน ความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือในสินค้า และการปกป้องสิ่งแวดล้อม

4.7 กิจกรรมเกี่ยวกับการบำรุงรักษาและการควบคุม มีรายการประเมินดังนี้ การจัดการเกี่ยวกับวงจรคุณภาพ PDCA วิธีการสำหรับการตัดสินใจข้อคุณภาพและระดับงานของพนักงาน สถานะภาพในการควบคุมภายใน สถานะของการวัดผลงานชั่วคราวและถาวร ระบบการบริหารต้นทุน ปริมาณการจัดส่งและอื่น ๆ ความสัมพันธ์ของระบบประกันคุณภาพกับระบบการบริหารหน่วยอื่น ๆ

4.8 กิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุง มีรายการประเมินดังนี้ วิธีการเลือกหัวข้อ (ปัญหา สำคัญและการจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อ) ความเชื่อมโยงของวิธีการวิเคราะห์และการใช้ เทคโนโลยีสถานะของการใช้ประโยชน์ของการวิเคราะห์และผลของการวิเคราะห์ ผลของการยืนยัน การปรับปรุงและการนำเอาผลงานนั้นไปสู่งการบำรุงรักษาและควบคุมงาน การสร้างกลุ่มคุณภาพ QC

4.9 ผลกระทบ มีรายการประเมินดังนี้ ผลกระทบที่เป็นรูปธรรม (เช่น คุณภาพ การขนส่ง ต้นทุน กำไร ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม) ผลกระทบที่เป็นนามธรรม (ทางอ้อม) วิธีการวัดและติดตามผลกระทบ ความพึงพอใจของลูกค้าและความพึงพอใจของพนักงาน อิทธิพล ของสมาคมการค้าอิทธิพลของชุมชนภายในและองค์กรแห่งชาติ

4.10 แผนงานในอนาคต มีรายการประเมินดังนี้ การรวบรวม ติดตามสภาพปัจจุบัน แผนงานอนาคตสำหรับการปรับปรุงโครงการ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของสังคม และความต้องการของลูกค้า และแผนงานที่รองรับโครงการเหล่านั้น ความสัมพันธ์ระหว่างปรัชญา ทางธุรกิจ วิสัยทัศน์และแผนงานระยะยาว การปฏิบัติงานในการควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ความมุ่งมั่นในแผนงานอนาคต

## 5. รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (The European Quality Award: EQA)

EQA เป็นรางวัลที่ The European Foundation for Quality Management (EFQM) จัดตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1988 เพื่อส่งเสริมและช่วยเหลือพัฒนาองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพ

ในการแข่งขันโดยดำเนินการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ การรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้น กระทำโดยอาศัยเกณฑ์ที่พัฒนามาจากงานวิจัยที่อยู่ในตัวแบบโดยมองในภาพรวม ที่เรียกว่า The EFQM Excellence Model ตัวชี้วัดในรูปแบบ EFQM มี 9 เกณฑ์ แบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นตัวกระทำ (enablers) ในกลุ่มนี้ครอบคลุมสิ่งที่องค์กรได้กระทำ ประกอบด้วย 5 เกณฑ์ คือ ภาวะผู้นำ นโยบายและกลยุทธ์ พนักงานในองค์กร หุ้นส่วน และทรัพยากร และกระบวนการ สำหรับกลุ่มที่เป็นผลลัพธ์ (result) ในกลุ่มนี้เป็นผลที่มาจาก การกระทำ ประกอบด้วย 4 เกณฑ์ คือ ผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า ผลที่เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม และผลการดำเนินงานหลักทางธุรกิจ โดยผลลัพธ์เป็นเหตุมาจากการกระทำ และผลป้อนกลับจากผลลัพธ์จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงการกระทำ สำหรับนวัตกรรมและการเรียนรู้เป็นตัวช่วยให้เกิดการปรับปรุง/พัฒนาตัวกระทำเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ต่าง ๆ แสดงรายละเอียดของเกณฑ์มีดังนี้ (Evans and Lindsay 1999: 144)

5.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงวิธีการที่กลุ่มผู้บริหารองค์กรนำเอาวิธีการปรับปรุงคุณภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน เกณฑ์ย่อย ได้แก่ วิธีการที่ผู้บริหารพัฒนาพันธกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่าและจริยธรรม รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีของวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นเลิศ วิธีการที่ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนระบบการบริหารองค์กรที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วิธีการที่ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า หุ้นส่วน และความเป็นตัวแทนของสังคม วิธีการที่ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานมุ่งเน้นวัฒนธรรมความเป็นเลิศ วิธีการที่ผู้บริหารร่วมและเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

5.2 นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรใช้แนวคิดในการปรับปรุงคุณภาพในการกำหนดแนวทางการสื่อสาร การปฏิบัติงาน การตรวจสอบและปรับปรุงนโยบายและกลยุทธ์ เกณฑ์ย่อย ได้แก่ นโยบายและกลยุทธ์ มาจากการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันและความต้องการในอนาคต รวมทั้งความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นโยบายและกลยุทธ์ มาจากการวัดและวิเคราะห์สารสนเทศในการปฏิบัติงาน การวิจัย การเรียนรู้ และสัมพันธ์กับกิจกรรมภายนอก นโยบายและกลยุทธ์มีการพัฒนา ทบทวนและปรับให้ทันสมัย นโยบายและกลยุทธ์ถูกสื่อสารและพัฒนามาจากกระบวนการหลักของกรอบแนวคิด

5.3 พนักงานในองค์กร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรใช้ศักยภาพของพนักงานเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง เกณฑ์ย่อย ได้แก่ ทรัพยากรบุคคลได้รับการวางแผน การจัดการและปรับปรุง มีการกำหนดสมรรถนะและความรู้ของพนักงาน รวมทั้งการพัฒนาพนักงาน

มีส่วนเกี่ยวข้องและได้รับมอบอำนาจ พนักงานมีการพูดคุยกันทั้งในระดับองค์กรและกลุ่ม มีการมอบรางวัลให้กับพนักงานการระลึกถึงและการดูแลเอาใจใส่พนักงาน

5.4 หุ้นส่วนและทรัพยากร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรวางแผนและจัดการกับหุ้นส่วนภายนอก คู่ค้า และทรัพยากรภายใน เพื่อให้สนับสนุนนโยบายและกลยุทธ์และกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างสภาพปัจจุบันและความต้องการในอนาคตรวมทั้งคำนึงถึงชุมชนและสภาพแวดล้อมด้วย เกณฑ์ย่อย ได้แก่ การจัดการเกี่ยวกับหุ้นส่วนภายนอกการบริหารการเงิน การบริหารอาคารสถานที่ อุปกรณ์ และวัสดุ การบริหารเทคโนโลยี การจัดการความรู้และสารสนเทศ

5.5 กระบวนการ หมายถึง การออกแบบ การจัดการและปรับปรุงกระบวนการเพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจและก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย เกณฑ์ย่อย ได้แก่ กระบวนการได้รับการออกแบบและบริหารอย่างมีระบบ กระบวนการที่ถูกปรับปรุงโดยการใช้นวัตกรรมที่จำเป็น เพื่อที่จะเพิ่มความพึงพอใจและก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มสำหรับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ผลิตภัณฑ์และบริการได้รับการออกแบบและพัฒนามาจากความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการได้รับการผลิต ส่งมอบและบริการที่ดี การจัดการและการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า สำหรับกลุ่มที่เป็นผลลัพธ์ (Results) ในกลุ่มนี้เป็นผลที่มาจากการทำงานประกอบด้วย 4 เกณฑ์ คือ ผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า ผลที่เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม และผลการดำเนินงานหลักทางธุรกิจ รายละเอียดดังนี้

5.6 ผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงการรับรู้ของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร เกณฑ์ย่อย ได้แก่ การวัดการรับรู้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

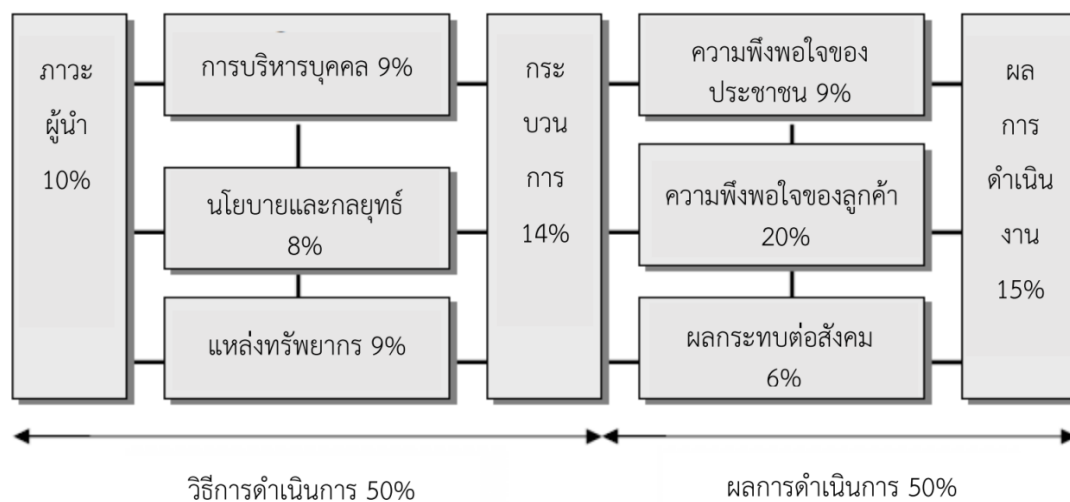
5.7 ผลที่เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความรู้สึกรู้สึกของพนักงานในองค์กร เกณฑ์ย่อย ได้แก่ การวัดการรับรู้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

5.8 ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงการรับรู้ของสังคมโดยรวมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร เกณฑ์ย่อย ได้แก่ การวัดการรับรู้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

5.9 ผลการปฏิบัติงานหลัก หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงการบรรลุผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ เกณฑ์ย่อย ได้แก่ ผลผลิตของผลการดำเนินงานหลัก ตัวชี้วัดการดำเนินงาน

โดยผลลัพธ์เป็นเหตุมาจากการกระทำและผลป้อนกลับจากผลลัพธ์จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงการกระทำสำหรับนวัตกรรมและการเรียนรู้เป็นตัวช่วยให้เกิดการปรับปรุง/พัฒนาตัวกระทำเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ต่าง ๆ แสดงได้ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ต่าง ๆ ของรูปแบบ EQA

ที่มา: Evans and Lindsay (1999: 144)

#### 6. รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA)

TQA เป็นรางวัลและเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีเกณฑ์ในการประเมินและกระบวนการตัดสินเช่นเดียวกับ MBNQA การจัดตั้ง TQA มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สนับสนุนการนำแนวทางของ TQA ไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน 2) ประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก 3) กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และ 4) แสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2547: 3) เกณฑ์ในการประเมินความเป็นเลิศของรางวัล TQA ได้แก่

6.1 การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่า ผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ดำเนินการในเรื่องค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังในผลการดำเนินการอย่างไร รวมไปถึงการมุ่งเน้นลูกค้า

และผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย การให้อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ ในองค์กร รวมทั้งตรวจประเมินองค์กรมีธรรมาภิบาลเป็นอย่างไร การนำองค์กร ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางขององค์กรโดยผู้นำระดับสูง ธรรมาภิบาล การทบทวนผลการดำเนินงาน ความรับผิดชอบต่อสังคมที่ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การดำเนินงานอย่างมี จริยธรรม และการให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

6.2 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรมีวิธีกำหนดวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรไว้อย่างไร รวมทั้งนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผน ปฏิบัติการที่เลือกไว้ไปปฏิบัติและวัดผลความคืบหน้าอย่างไร การจัดทำกลยุทธ์ ประกอบด้วย กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ประกอบด้วย การจัดทำแผนปฏิบัติการการนำแผนไปปฏิบัติ และการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

6.3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรกำหนดความต้องการ ความคาดหวังและความนิยมของลูกค้าและตลาดอย่างไร รวมถึงองค์กรมีการดำเนินการอย่างไร ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความภักดีและการรักษาลูกค้า และนำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

6.4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ได้อย่างไร การวัด และวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร ประกอบด้วย การวัดผลการดำเนินงานและการวิเคราะห์ ผลการดำเนินงาน การจัดการสารสนเทศและความรู้ ประกอบด้วย ความพร้อมใช้งานของข้อมูล และสารสนเทศ

6.5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน ระบบการเรียนรู้ ของพนักงาน และการสร้างแรงจูงใจในองค์กรช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองและใช้ ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวม ขององค์กรอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจ การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะโน้มนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของพนักงานและองค์กร ระบบงาน ประกอบด้วย การจัดและบริหารงาน



ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการจ้างงานและความก้าวหน้าในการงาน การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในการงาน ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน

6.6 การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินในแง่มุมต่าง ๆ ที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ รวมถึงผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและแก่องค์กร ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ กระบวนการที่สร้างคุณค่ากระบวนการสนับสนุน

6.7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการขององค์กรการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการผลการดำเนินการด้านการเงินและการตลาด ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ผลด้านการปฏิบัติงาน และธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการขององค์กรโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งด้วย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

สรุปองค์ประกอบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่มีความสอดคล้องกัน ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุด การวางแผนขององค์กร การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการสารสนเทศ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ หุ้นส่วนและทรัพยากร และผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ในแต่ละองค์ประกอบมีประเด็นย่อยในการพิจารณา ดังนี้ (ศุภลักษณ์ เศษระพานิช 2550: 89-90)

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุด ประกอบด้วย การกำหนดและพัฒนาทิศทางขององค์กรรวมทั้งการสื่อสารไปยังพนักงานทุกคน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสาธารณะการให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ และการให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนการส่งเสริมให้พนักงานมุ่งเน้นวัฒนธรรมความเป็นเลิศ

2. การจัดการกลยุทธ์ ประกอบด้วย กระบวนการจัดทำและพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนปฏิบัติการ การนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติ การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

3. การมุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า การสร้างและการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

4. การจัดการสารสนเทศ ประกอบด้วย การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร การใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร และการจัดการความรู้ขององค์กร

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างและระบบงาน การวางแผนทรัพยากรบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้การศึกษา การอบรม และการพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมและการได้รับมอบอำนาจ ความสำนึกและพันธะผูกพันในคุณภาพ การสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในอาชีพ ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดี

6. การจัดการกระบวนการ ทุนส่วน และทรัพยากร ประกอบด้วย การบริหารกระบวนการหลักขององค์กร การบริหารกระบวนการสนับสนุน ได้แก่ การบริหารเกี่ยวกับหุ้นส่วนภายนอก การบริหารการเงิน การบริหารอาคารสถานที่ อุปกรณ์และวัสดุ การบริหารเทคโนโลยี และการบริหารนวัตกรรม

7. ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านสินค้าหลักขององค์กร ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

## ดนตรีศึกษา

### ความหมาย

ดนตรีศึกษา (Music Education) ในที่นี้หมายถึงการแนะแนวทางเพื่อให้รู้และเข้าใจถึง การศึกษาวิชาดนตรีว่ามีกระบวนการวิชาอะไรบ้างที่จะต้องศึกษา มีวิธีการศึกษาหรือแนวคิดรวมทั้ง มาตรฐานความรู้ความสามารถอย่างไร บ้างที่จะนำไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นนักดนตรี นักแต่งเพลง หรือผู้มีความรู้และมีรสนิยมทางดนตรี

### ความสำคัญของวิชาดนตรี

ดนตรีเป็นวิทยาการสาขาหนึ่ง ที่อยู่คู่กับมนุษย์มาหลายพันปีแล้ว มนุษย์ได้พยายามศึกษารวบรวม สรุปเป็นหลักการจนเป็นวิทยาการที่ต้องศึกษากันอย่างล้าลึกเป็นเวลานานจึงค่อยเกิดความรู้

ความเข้าใจในวิชาดนตรีอย่างแท้จริงขึ้นมาบ้าง เพลโตนักปราชญ์ชาวกรีกสมัย ก่อนคริสต์ศักราช กล่าวว่า การศึกษาดนตรีเป็นสิ่งจำเป็นเพราะดนตรีเป็นปัจจัยในการดำรงชีวิตให้มีความสุขยิ่งขึ้น เปรียบเสมือนอาหารที่เราเสพเข้าไปทางหู สุนทรภู่กวีเอกของโลกชาวไทย ได้นิพนธ์ไว้ว่า “อันดนตรี มีคุณ ทุกอย่างไป ย่อมใช้ได้ตั้งจินตาค่าบุรินทร์” และมีนักปราชญ์เป็นอันมากกล่าว สรรเสริญว่าดนตรี เป็นสิ่งดีควรแก่การศึกษา นอกจากนี้จากการศึกษาวิจัยพบว่าดนตรีช่วยลดความเครียดหลังจาก การทำงานมาเป็นเวลานาน ๆ และถ้าฟังดนตรีหรือให้มีเสียงดนตรีฟังระหว่างทำงาน ก็จะช่วยเพิ่ม สมรรถภาพและมีความคงทนในการทำงานมากขึ้น และทำให้เกิดสมาธิจากการฟัง โดยเฉพาะถ้าเป็น เพลงอมตะบางประเภทเช่นเพลงไทยเดิม เพลงคลาสสิกหรือในการฝึกดนตรีก็ต้องมีสมาธิอย่างดียิ่ง และถ้าได้ปฏิบัติบ่อย ๆ จะเป็นทางหนึ่งที่ทำให้เป็นคนมีสมาธิในการทำงานทั้งปวง

### หัวข้อสำคัญที่จะต้องศึกษา

กล่าวโดยทั่วไปการศึกษาดนตรีเป็นการศึกษาเพื่อเป็นนักดนตรี หรือเป็นนักแต่งเพลง หรือศึกษาเพื่อให้เป็นผู้มีความรู้และมีรสนิยมทางดนตรี ซึ่งการศึกษา ดังกล่าวนี้นี้ ต้องศึกษาและฝึกฝน กันจริงจังเป็นเวลานานนับ สิบปี หัวข้อสำคัญที่จะต้องศึกษา ได้แก่

1. ทฤษฎีดนตรีสากลเบื้องต้น (Rudiments of Music) หรือที่เรียกกันในสมัยก่อนว่าวิชา โน้ตสากลเป็นหัวข้อพื้นฐานในการเรียนวิชาดนตรีทุกแขนง เช่นเดียวกับการเรียนการเขียนสระ พยัญชนะ วรรณยุกต์ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเรียนภาษา เนื้อหาสาระของหัวข้อนี้ว่าด้วยตัวโน้ต และตัวหยุดที่ประจำอยู่ตามเส้นและตามช่องในบรรทัด 5 เส้น ซึ่งมีกฎแฉะประจำหลักชนิดต่าง ๆ บันไดเสียงทั้งทางเมเจอร์ ไมเนอร์ โครมาติกโดยละเอียด ชั้นคู่เสียงโดยละเอียด เครื่องหมาย และ ศัพท์ทางดนตรีโดยละเอียด เป็นต้น

2. ทฤษฎีการประสานเสียง (Harmony)

เป็นหัวข้อที่ต่อจากทฤษฎีดนตรีสากลเบื้องต้นซึ่งผู้เรียนจะต้องมีความรู้มาแล้ว อย่างแม่นยำ เนื้อหาสาระของหัวข้อนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับคอร์ดแบบต่าง ๆ โดยละเอียดรวมทั้ง เคเดนซ์ชนิดต่าง ๆ ซึ่งว่าด้วยกลุ่มของคอร์ดที่นำมาใช้ตอนจบวรรคตอนแต่ละแบบของบทเพลง การประสานเสียง 3 แฉว และ 4 แฉว การประดับตกแต่งทำนองเพลง (Melodic Decorations) เทคนิคและบุคลิกของน้ำเสียง (Tone Color) ของเครื่องดนตรีชนิดต่าง ๆ ซึ่งต้องศึกษาให้รู้และ เข้าใจจนสามารถนำมาเขียนบทเพลงได้อย่างไรเพราะ ซึ่งเรียกว่าวิชาวงดุริยางค์ (Orchestration)

การประสานเสียงตามทฤษฎีการประสานเสียงทางโครมาติด (Chromatic Harmony) การใส่ดำร้องให้รับกับเสียงดนตรี เหล่านี้เป็นต้น

3. ทฤษฎีวากยสัมพันธ์ทางดนตรีเบื้องต้น (Strict Counterpoint) และทฤษฎีวากยสัมพันธ์ทางดนตรีขั้นสูง (Iree Counterpoint)

เป็นหัวข้อเกี่ยวกับเทคนิคการเขียนเพลงซึ่งมีหลายทำนอง (Polyph-ony) หัวข้อนี้เป็นหัวข้อที่มีลักษณะคล้ายกับทฤษฎีการประสานเสียง แต่มีมาก่อนที่จะใช้หลักการประสานเสียงแบบปัจจุบัน

4. ประวัติการดนตรี (History of Music)

เป็นหัวข้อที่ว่าด้วยเรื่องราวของดนตรีตั้งแต่สมัยโบราณจนถึงปัจจุบัน โดยปกติแบ่งวิชานี้ออกเป็นสองสาย คือ ประวัติของดนตรีตะวันตก ซึ่งแบ่งเป็นยุคต่าง ๆ เช่น ยุคเรอเนซองส์ ยุคคลาสสิก ยุคโรแมนติก และประวัติของดนตรีตะวันออก ซึ่งมีจีน อินเดีย พม่า ชาว ไทย ฯลฯ และยังต้องศึกษาถึงประวัติและผลงานของคีตกวีคนนั้น ๆ อีกด้วย

5. คีตลักษณ์และการวิเคราะห์ (Musical Forms and Analysis)

เป็นหัวข้อที่กล่าวถึงโครงสร้างของบทเพลงในแง่ของการวิเคราะห์หาวรรคตอนและการเปลี่ยนแปลงบันไดเสียงในระหว่างการดำเนินบทเพลงเนื้อหาของหัวข้อนี้จะแบ่งเป็น 2 สาย คือ คีตลักษณ์แท้จริง (Real Forms) ซึ่งหมายถึงโครงสร้างแท้จริงที่ประกอบขึ้นมาเป็นบทเพลงแบบต่าง ๆ เช่น คีตลักษณ์โซนาต้า (Sonata) คีตลักษณ์รอนโด (Rondo) ฯลฯ อีกสายหนึ่งคือ คีตลักษณ์บอกลีลา (Style of Music) ซึ่งผู้ศึกษาจะต้องศึกษาว่าในยุคสมัยใดมีบทเพลงแบบใดเกิดขึ้นบ้าง มีลักษณะเฉพาะตัวอย่างไรบ้าง เช่น มินูเอ็ต (Minuet) คันทาตา (Cantata) บาลาด (Ballad) ฯลฯ

6. อุโฆษวิทยาในการดนตรี (Music acous-tics)

เป็นหัวข้อเกี่ยวกับเรื่องเสียง การเกิดเสียงของเครื่องดนตรีตระกูลต่าง ๆ ซึ่งหนักไปทางฟิสิกส์ การออกแบบอาคารสถานที่และส่วนประกอบภายในอันจะมีผลตีผลเสียต่อการออกเสียงของเครื่องดนตรีหรือการแสดงทางเสียงแบบอื่น ๆ

7. เอตทัตตะทางดนตรีและจิตวิทยาการศึกษาทางการสอนดนตรี (Musicanship and Educa-tional Psychology in Music teaching)

ซึ่งแบ่งออกเป็น

7.1 การสอนดนตรีในระดับปฐมวัย

7.2 การสอนดนตรีในระดับประถมศึกษา

7.3 การสอนดนตรีในระดับมัธยมศึกษา

7.4 การสอนดนตรีในระดับอุดมศึกษา

7.5 จิตวิทยาการสอนดนตรีสำหรับครู

8. การฝึกออกเสียงโน้ตสากลและการฝึกโสตประสาท (Sight-singing and Aural training)

หัวข้อนี้มีประโยชน์มาก ทำให้ผู้เรียนสามารถอ่านโน้ตได้อย่างรวดเร็วและเปล่งเสียงร้องได้ถูกต้อง อันมีประโยชน์ต่อวิชาการขับร้องและการสอบภาคปฏิบัติ

9. การขับร้องประสานเสียง (Choral Class)

หัวข้อนี้เป็นการฝึกหัดเกี่ยวกับการเปล่งเสียงร้องให้ถูก ต้องสมดุลกับเสียงผู้ขับร้องคนอื่นในกลุ่มเดียวกัน ผู้ศึกษา ด้านนี้จำเป็นต้องเป็นนักอักษรศาสตร์และรู้หลายภาษา เพราะบทเพลงขับร้องส่วนมากเป็นภาษาละติน อิตาลีเลียน เยอรมันฝรั่งเศส อันเป็นภาษาดั้งเดิม

10. ดนตรีภาคปฏิบัติ

คือการศึกษาปฏิบัติเครื่องดนตรีที่ทนสนใจชอบพอการศึกษาจะประกอบด้วยวิธีเล่นและเทคนิคของเครื่องมือชิ้น ๆ ควบคู่ไปกับการศึกษาบรรเลงบทเพลงครู ซึ่งได้วิจัยหาความยากง่ายตามระดับชั้นที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแต่ละระดับชั้น ตั้งแต่ระดับชั้น (Grade) ที่ 1-8 และต่อเนื่องไปจนถึงระดับปริญญาเอก

สิ่งที่จะนำมาสอบตามเกณฑ์การสอบของทรินิตีคอลลิจ (Trinity College of Music) ซึ่งมีศูนย์สอบอยู่ที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. บรรเลงบทเพลงครูตามหลักสูตรแต่ละระดับชั้นจากกลุ่ม A, B และ C ซึ่งมีบทเพลงที่ผ่านการศึกษาวิเคราะห์ถึงความยากง่าย กลุ่มละ 1 เพลง (ในแต่ละกลุ่มจะมีเพลงอยู่ 2 ถึง 5 เพลง ผู้สอบควรฝึกทุกเพลงให้ถูกต้องคล่องแคล่ว ได้รสชาติตามลีลา แล้วเลือกมาสอบกลุ่มละ 1 เพลง รวม 3 เพลง)

2. ไล่บันไดเสียงต่าง ๆ ตามที่กำหนดในแต่ละระดับชั้นทั้งเมเจอร์ ไมเนอร์ (บางระดับชั้นต้องไล่บันไดเสียงโครมาติคด้วย)

3. ทดสอบปฏิภาณและความสามารถในการบรรเลงหรือขับร้องตามโน้ตเพลงที่ไม่เคยเห็นมาก่อน (Sight-Reading) ทั้งนี้เพราะความสามารถในการอ่านและบรรเลงได้ทันทีเป็นคุณสมบัติสำคัญยิ่งที่จะใช้ในการศึกษาต่อไป

4. ตอบคำถามที่เกี่ยวกับทฤษฎีทางดนตรี หรือ ปัญหาที่เกี่ยวกับบทเพลงนั้น ๆ เพื่อทดสอบความเป็นพหูสูตร ความสนใจ ความเอาใจใส่ต่อการศึกษาหาความกระจ่างแจ้งในบทเพลง และพื้นความรู้ทั่วไป เช่น คำศัพท์ต่าง ๆ ดีตลักษณ์ (Forms) และประวัติการดนตรี เรียกการถามตอบปากเปล่านี้ว่า วิวา โวเซ่ (Viva Voce)

5. ทดสอบโสตประสาท (Ear Tests หรือ Aural Tests) ซึ่งเป็นการทดสอบว่าผู้เรียนดนตรีมีความสามารถเพียงใดในการจับเสียงอันเป็นท่วงทำนอง จังหวะ เสียงสูงต่ำต่าง ๆ ทั้งทำนองเดี่ยวและเสียงประสานหลายเสียงพร้อมกัน ซึ่งในแต่ละระดับชั้น ความยากง่ายไม่เหมือนกัน ทั้งนี้เพื่อวัดดูว่าผู้เข้าสอบมีสมาธิ ปฏิภาณและโสตประสาทดีเพียงใด เพราะเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง อีกอย่างหนึ่งสำหรับผู้ศึกษาดนตรี

จะเห็นว่าการทดสอบภาคปฏิบัตินี้แตกต่างกับการสอบข้อเขียนตรงที่ว่า การสอบข้อเขียนยังมีโอกาสทบทวนแก้ไข แต่การสอบภาคปฏิบัติ ไม่มีโอกาสแก้ไข จะต้องปฏิบัติให้ถูกต้องเรียบร้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะความผิดพลาดอาจเกิดขึ้นได้ทุกส่วนเสียของวินาที เพราะฉะนั้นจึงต้องฝึกซ้อมมากที่สุด เพื่อจะได้ไม่ประหม่าหรือเกิดความกังวลขณะสอบ ทำให้เสียสมาธิไปได้

นอกจากหัวข้อดังกล่าวแล้วยังมีแขนงวิชาต่าง ๆ อีกมากซึ่งศึกษากันในระดับปริญญาโท และเอกเป็นส่วนใหญ่ เช่น

1. ศาสนาภาษาทางดนตรี (Religious texts in music)
2. วงดุริยางค์ (Orchestration)
3. การประพันธ์เพลง (Composition)
4. วรรณกรรมเกี่ยวกับแชมเบอร์มิวสิก (Chamber music literature)
5. วรรณกรรมเกี่ยวกับเปียโน (Piano forte music literature)
6. การค้นคว้าวิจัยทางดนตรี (Research in music)
7. การอำนวยการเพลง (Conducting)

### ปริญญาทางดนตรี

ปริญญาทางดนตรีระดับปริญญาตรีมี 2 แบบ คือ ที่ขึ้นต้นด้วย A. (Associated) โดยเขียนชื่อย่อปริญญาไว้ข้างหน้าแล้วตามด้วยชื่อมหาวิทยาลัย เช่น A.T.C.L.(As-sociated Trinity College London) ปริญญาตรีประเภท A. นี้จะประสาทให้แก่ผู้ที่มุ่งเรียนไปด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ

เช่น ด้านทฤษฎี ด้านการประพันธ์เพลง ด้านเครื่องดนตรีชนิดใดชนิดหนึ่งส่วนปริญญาตรีอีกประเภทหนึ่งขึ้นต้นด้วย B. (Bachelorated) เช่น B. Mus. (Bachelor of Music) ปริญญาตรีประเภท B. นี้จะประสาทให้แก่ผู้ที่มุ่งเรียนให้รอบรู้ทุกแขนงเพื่อออกไปเป็นครูโดยเฉพาะ

ระดับปริญญาโท ขึ้นต้นด้วย L.(Licentiate) เช่น L.T.C.L. (Licentiate Trinity College London) หรือ M.Mus. (Master of Music) ระดับปริญญาเอก ขึ้นต้นด้วย F (Fellowship) เช่น F.T.C.L. (Fellowship Trinity College London) หรือ D.Mus. (Doctor of Music)

ส่วนหลักสูตรและเนื้อหาในหลักสูตรโดยละเอียดขอดูได้ที่ศูนย์สอบเทียบดนตรี ภาควิชาดุริยางคศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

### คุณสมบัติพื้นฐานของผู้ที่จะศึกษาวิชาดนตรี

การศึกษาดนตรีโดยแท้จริงนั้นต้องใช้เวลาในการศึกษาเล่าเรียน และฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะเวลาอันยาวนาน โดยต้องเริ่มตั้งแต่เนิ่นที่สุด (เคยมีการทดลองให้แม่ที่กำลังมีครรภ์แก่ใช้หูฟังแนบไว้ที่ท้องแล้วเปิดเพลงคลาสสิกให้เด็กในท้องฟังพบว่า เด็กคนนั้นมีความสามารถทางดนตรีตั้งแต่วัยทารก ในบางประเทศ เช่น ญี่ปุ่น ให้เด็กเริ่มเรียนดนตรีโดยการฟังตั้งแต่ยังเป็นทารก และเมื่อโตขึ้นพอจับเครื่องดนตรีได้ก็ให้เริ่มฝึกหัด ปรากฏว่า ญี่ปุ่นสามารถสร้างนักดนตรีระดับโลกได้จำนวนหลายสิบคน) ในประเทศอารยะทั้งหลายได้ให้ความสำคัญของวิชาดนตรีเท่าเทียมกับวิชาอื่น ๆ และได้บรรจุเข้าไว้ในหลักสูตรการเรียนตั้งแต่ระดับประถมศึกษาและขยายขึ้นไปจนถึงปริญญาเอกมานานแล้วอย่างไรก็ตาม การศึกษาดนตรีมิใช่เป็นวิชาที่ผู้ศึกษาทุกคนจะประสบความสำเร็จโดยทั่วหน้าเสมอกัน ยิ่งไปกว่านั้นยังต้องมีพื้นฐานความรู้ในวิชาอื่น ๆ เป็นอย่างดีด้วย ดังเช่นมหาวิทยาลัยออกซ์ฟอร์ดได้กำหนดว่า ผู้ที่จะรับปริญญาทางดนตรีนั้น มิใช่เรียนแต่ดนตรีอย่างเดียวจะต้องเรียนภาษาต่างประเทศอีก 2 ภาษา และเรียนภาษาละตินได้เกียรตินิยมทางอักษรศาสตร์ควบคู่กับวิชาดนตรีระดับปริญญาจึงจะให้ปริญญาทางดนตรีได้ ดังนี้เป็นต้น ดังนี้จึงต้องมีหลักเกณฑ์เพื่อประกอบการพิจารณาบุคคล ที่สามารถเรียนดนตรีได้ตลอดรอดฝั่ง ดังนี้

1. เป็นผู้ที่รักจะเรียนดนตรี มีความใฝ่ฝันใน ศิลปะด้านนี้ หรือได้รับการส่งเสริมให้เกิดความต้องการที่จะเรียน และควรที่จะมีความประพฤติดี และรสนิยมทางดนตรีสูง
2. ต้องเป็นผู้มีความถนัดตามธรรมชาติทางด้านดนตรีมากพอสมควร
3. ต้องเป็นผู้ที่มีร่างกายสมประกอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสาทหูจะต้องดีกว่าบุคคลธรรมดา

4. ต้องเป็นผู้ที่มีความพากเพียรในการฝึกฝนเป็นอย่างยิ่งแม้จะมีความสามารถมากแล้วก็ตาม
5. เพราะว่าดนตรีจัดว่าเป็นวิชาที่จะเรียนให้ถึง จุดสุดยอดได้ยากที่สุดวิชาหนึ่ง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้เรียนจะต้องเป็นผู้ที่มีสติปัญญาดี เฉลียวฉลาดว่องไว ไม่ใช่เรียนวิชาอื่นไม่ได้แล้วจึงส่งมาเรียนดนตรี
6. ต้องเป็นผู้ที่มีความจำดี มีสมาธิดี ทั้งนี้เพราะในการฝึกฝนทางดนตรี หากมีจิตใจวุ่นวายควบคุมสมาธิให้ใจสงบไม่ได้ ก็ย่อมทำสำเร็จได้ยาก ยิ่งในบทเพลงที่ยากมาก ๆ แล้วต้องอาศัยความจำเป็นส่วนใหญ่ โน้ตเพลงเป็นเพียงเครื่องช่วยเท่านั้น
7. เนื่องจากการเล่นดนตรีนั้นส่วนใหญ่จะต้องร่วมบรรเลงกับคนอื่น จึงต้องเป็นผู้มีมารยาท มีวินัยเป็นอย่างดี โดยเฉพาะด้านเวลาและการปฏิบัติตนไม่ให้เป็นที่น่ารำคาญแก่ผู้อื่น
8. จะต้องได้รับการสนับสนุนให้มีเครื่องดนตรีที่มีคุณภาพดี ทั้งจะต้องเอาใจใส่ดูแลรักษาเครื่องดนตรีให้มีสภาพดีเยี่ยมอยู่เสมอ
9. ต้องเอาใจใส่ชวนหาความรู้แขนงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับดนตรีเพิ่มเติมอยู่เสมอ เช่น วรรณคดี ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และสังคมศาสตร์
10. ต้องมีทุนทรัพย์ที่จะหาครุฑี ๆ มาสอน ทั้งจะต้องมีเครื่องใช้ที่จำเป็นอย่างอื่นเพื่อใช้ประกอบการศึกษา เช่น เครื่องบันทึกเสียง แผ่นเสียง เครื่องเสียง ฯลฯ

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

#### 1. ความหมายของกลยุทธ์

การศึกษางานวิจัยกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี สิ่งที่จะเข้าถึงกลยุทธ์ได้อย่างแท้จริงนั้น จะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของกลยุทธ์เป็นพื้นฐานก่อนการที่องค์กรจะดำเนินงานและประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยการดำเนินการทางการวิจัยอย่างหนักเพื่อทำการวิเคราะห์และกำหนดกระบวนการปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสำคัญสำหรับความสำเร็จในระยะเวลายาวขององค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)

คำว่ากลยุทธ์ (Strategy) มีที่มาจากคำภาษากรีก “Strategies” ซึ่งแปลว่าความเป็นนายพลหรือความเป็นแม่ทัพ (Generalship) ต่อมาในปี ค.ศ. 1688 คำดังกล่าวได้กลายมาเป็น



คำศัพท์คำหนึ่งในภาษาอังกฤษ โดยใช้คำว่า “Strategies” ตามพจนานุกรมศัพท์ทางทหารซึ่งหมายถึง การวางแผนในการต่อสู้ของแต่ละบุคคลด้วย Edward Mead Earle อธิบายถึงกลยุทธ์ว่าเป็นศิลปะของการควบคุมและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของประเทศหรือการรวบรวมกำลังของนานาชาติประเทศอันประกอบไปด้วยกองกำลังติดอาวุธ ซึ่งทำยที่สุดความสนใจที่สำคัญของประเด็นดังกล่าวควรได้รับการส่งเสริมและสร้างความมั่นคงให้เกิดประสิทธิผล

อุทัย บุญประเสริฐ (2545: 42) ใช้ศัพท์กลยุทธ์แทนคำว่ายุทธศาสตร์ ได้อธิบายว่าเป็นวิธีการหรือเทคนิคในการปฏิบัติงานอันแยกย่อยที่ได้ผ่านการคัดเลือกอย่างเหมาะสม ผ่านการคิดและไตร่ตรองอย่างรอบคอบ และมีประสิทธิภาพสูงเพื่อให้การดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551: 2-3) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ 2 ลักษณะคือ ศาสตร์ หมายถึง วิชาการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นตอนมีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งชั้นหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และยังหมายถึงวิธีพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ ความชำนาญเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งชั้นหรือเพื่อประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้

ราชบัณฑิตยสถาน (2556: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า เป็นการรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้อุบายต่าง ๆ ส่วนกลวิธี หมายถึง วิธีพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้และความชำนาญ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ ในความหมายของ Strategy คือ การใช้ในการทำสงครามที่ปรากฏ ให้รู้จักกันทั่วไป คือ ตำราพิชัยสงครามของ Sun Wu Tzu ปราชญ์ชาวจีน ได้เขียนตำราพิชัยสงคราม ขึ้นในช่วงก่อนคริสตศักราช 770-436 ปี (บุญศักดิ์ แสงระวี 2557: 18-21) นับเป็นต้นแบบของหลักการทางยุทธศาสตร์ทหารและการทำสงคราม ซึ่งในเวลาต่อมานักการทหารต่างได้พัฒนาเป็นตำราทางการทหารมากมาย

สมยศ นาวิการ (2556: 18) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์หมายถึงแผนงานระยะยาวขององค์กรที่ถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์กร ได้แก่

1. กลยุทธ์ที่ตั้งใจ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ เป้าหมาย (Goals) นโยบาย (Policies) และแผนปฏิบัติการ (Plans)
2. กลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized Strategies) นำไปปฏิบัติอาจแตกต่างจากที่เกิดขึ้นจริงก็ได้เกือบทุกกลยุทธ์จะมีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้ง

Schermerhorn (2005: 219) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่าเป็นแผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมเนื้อหาโดยกำหนดแนวทางในระยะยาวขององค์กรและนำไปสู่การใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้บรรลุผลสูงสุดและสามารถได้เปรียบคู่แข่งขั้นได้อย่าง ยั่งยืน

Kinicki and Williams (2008: 89) กล่าวถึงกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนการปฏิบัติการภาพรวมที่ใช้กำหนดทิศทางการดำเนินงานสำหรับองค์กร แสดงถึงการพยากรณ์อย่างมีหลักการว่าต้องทำอะไรบ้างในอนาคตเพื่อความอยู่รอดหรือความเจริญรุ่งเรือง ไม่ว่าจะ เป็นกลยุทธ์ต่างประเทศ กลยุทธ์ การเงินหรือกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์

Patrick (2010: 27) ได้อธิบายความหมายของกลยุทธ์ว่า คือแผนการที่มีวัตถุประสงค์ในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งขั้นให้แก่องค์กร โดยกลยุทธ์เป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำความเข้าใจ ในสิ่งที่คุณจะทำ การตระหนักรู้ถึงสิ่งที่คุณต้องการจะเป็นและประเด็นที่มีความสำคัญที่สุดก็คือ การเน้นย้ำให้เห็นว่าคุณจะสามารถเดินทางไปถึงจุดดังกล่าวได้อย่างไร ทั้งนี้ กลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้อย่างมีทักษะจะสามารถระบุเป้าหมายและทิศทางในการกำหนดนิยามให้แก่การทำงานของพนักงานทุกระดับได้ตรงกับความสำเร็จที่องค์กรต้องการ ในทางกลับกันองค์กรที่ปราศจากกลยุทธ์ที่ชัดเจนก็เปรียบได้กับเรือที่ปราศจากหางเรือซึ่งมุ่งหน้าไปยังทิศทางหนึ่ง ๆ ก่อนที่จะเปลี่ยนไปยังอีกทิศทางหนึ่ง ตามโอกาสที่พวกเขามองเห็น แต่กลับได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินงานเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

Pitts and Lei (2010: 301) กล่าวว่ากลยุทธ์ หมายถึง ความคิด (Ideas) แผนงาน (Plans) การกระทำ (Actions) ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่งขั้น กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้น เพื่อช่วยบริษัทบรรลุผลสำเร็จมีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ประสิทธิภาพเหนือกว่า

Stephen, Timothy and Tim (2011: 89) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารกระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์กร ส่วนกลยุทธ์คือ การตัดสินใจและลงมือปฏิบัติเพื่อกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็น พื้นฐานขององค์กร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม โดยเพิ่มเน้นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและองค์กรเพื่อให้ทราบสถานะขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ อย่างเหมาะสมก่อนนำไปปฏิบัติต่อไป

จากนิยามความหมายต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า กลยุทธ์หมายถึงวิธีการหรือแผนการปฏิบัติที่คิดขึ้นอย่างเป็นระบบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความอ่อนตัว เพื่อให้บรรลุ

ภารกิจและเป้าหมายขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แต่ละประเด็นกลยุทธ์ที่ต้องการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และ 2) แนวทางการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และกลไกสู่การปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางกลยุทธ์ไว้ในการดำเนินงานมาตรการและตัวชี้วัด

## 2. ความหมายของกลยุทธ์การบริหาร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552: 17) ให้นิยามว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์การสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (2552: 26) ได้ให้นิยามว่า การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (strategic management) เป็นการที่องค์การมีขอบเขต สมรรถนะ สมรรถภาพ ทรัพยากร และการประสานร่วมมือกัน ให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีความหมายถึงแรงดึงดูดใจให้ลูกค้ามุ่งหวังมาอุดหนุน โดยการให้สินค้าที่ต้นทุนต่ำ ทำสินค้าให้แตกต่าง (ตรงกับต้นทุนต่ำคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ) ส่งมอบได้รวดเร็ว นอกจากนี้ยังเกี่ยวกับความอยู่ดีกินดีของผู้ปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ

นิรมิต เทียมทัน (2555: 119-120) ได้ให้นิยามว่า การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ หมายถึง การจัดการกับอนาคตด้วยวิธีการเชิงรุกเพื่อการได้เปรียบเหนือคู่แข่งการบริหารแบบมียุทธศาสตร์คือการกระทำที่ส่งผลให้กิจการขององค์กรเติบโตและมีความมั่นคงในระยะยาว ส่วนการบริหารแบบปกติทั่วไปคือ การกระทำที่ทำให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นเท่านั้น

สุดใจ ดิลกทรรศนนท์ (2558: 18) ให้คำจำกัดความไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น้องค์การต้องดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง 4 กิจกรรม ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ
2. การกำหนดกลยุทธ์องค์การ
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

#### 4. การประเมินผลลัพธ์และการควบคุมกลยุทธ์

โดยการดำเนินงานทั้ง 4 กิจกรรมดังกล่าว ส่งผลทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

พิบูล ทีปะपाल และธนวัฒน์ ทีปะपाल (2559: 9-10) ให้นิยามว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ว่าประสิทธิภาพ

David (2005: 39) กลยุทธ์การบริหาร สามารถนิยามได้ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ของการสร้างดำเนินการ และประเมินการตัดสินใจระหว่างฟังก์ชันที่ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ได้ ตามความหมายของนิยามดังกล่าว กลยุทธ์การบริหารเน้นที่การรวมกันระหว่างการบริหารการตลาด การเงินและบัญชีการผลิตและปฏิบัติการ วิจัยและพัฒนา และระบบสารสนเทศเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ

Rothaermel (2015: 6) กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารว่า คือ ศาสตร์การบริหารแบบองค์รวมที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การสร้าง และการดำเนินการ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันการตัดสินใจ และการดำเนินการที่องค์กรพึงปฏิบัติเพื่อสร้างและรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน

Dess, McNamara and Eisner (2016: 8) กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารประกอบด้วย การวิเคราะห์กลยุทธ์ล้วนเกี่ยวข้องกับการสร้างความแตกต่าง ขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนเกิดขึ้นได้จากการดำเนินกิจกรรมที่ต่างกับคู่แข่ง หรือดำเนินกิจกรรมเดียวกันด้วยวิธีที่ต่าง บริษัทที่มีกลยุทธ์ที่ดีจะต้องทำการตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองต้องการบรรลุอย่างชัดเจน การพยายามทำทุกอย่างที่คู่แข่งทำจะนำไปสู่การแข่งขันด้านราคา ไม่ใช่การสร้างความได้เปรียบในระยะยาว

Pearce and Robinson (2000: 3) กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหาร คือ ชุดของการตัดสินใจและดำเนินการที่ให้ผลลัพธ์เป็นการสร้างและการปฏิบัติตามแผนการที่ออกแบบเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วยสิ่งที่สำคัญ 9 ประการ

1. กำหนดพันธกิจขององค์กร โดยรวมถึงถ้อยแถลงอย่างกว้างเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ปรัชญาและเป้าหมายขององค์กร

2. ทำการวิเคราะห์เพื่อสะท้อนถึงสภาพและความสามารถขององค์กร
3. ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ซึ่งรวมไปถึงปัจจัยด้านการแข่งขัน และบริบททั่วไป
4. วิเคราะห์ทางเลือกของบริษัทโดยจับคู่ทรัพยากรเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก
5. ระบุทางเลือกที่พึงปรารถนามากที่สุด จากการประเมินแต่ละทางเลือกที่มีตาม พันธกิจขององค์กร
6. เลือกชุดของเป้าหมายระยะยาวและกลยุทธ์หลักขององค์กรซึ่งจะทำให้บรรลุ ทางเลือกที่พึงปรารถนามากที่สุด
7. สร้างเป้าหมายประจำปีและกลยุทธ์ระยะสั้นที่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว และกลยุทธ์หลัก
8. ดำเนินการตามทางเลือกเชิงกลยุทธ์โดยการจัดสรรทรัพยากรตามแผนงบประมาณ โดยให้ความสำคัญกับการจับคู่งาน บุคลากร โครงสร้าง เทคโนโลยี และระบบการให้ค่าตอบแทน
9. ประเมินความสำเร็จของกระบวนการเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจในอนาคต

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหาร คือ การวางแผนทางในการดำเนินงานเชิงรุกที่คำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน เพื่อมุ่งสู่การบรรลุหรือเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. เป้าหมายของกลยุทธ์การบริหาร

ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์ (2552: 17-18) ได้กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่ามีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1. สร้างและดำรงความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Capacity) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวอยู่เสมอ การกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์จะช่วยให้ธุรกิจมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

2. สร้างคุณค่า (Create Value) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างคุณค่า (Value) แก่เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น (share holder) ตลอดจนสร้างความพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ของธุรกิจ เช่น พนักงาน ผู้ขาย วัตถุดิบ และลูกค้า

นฤมล สุนสวัสดิ์ (2552: 8) กล่าวว่า เป้าประสงค์ของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ คือ ให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สนองให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจโดยการส่งมอบสินค้า/

บริการที่ตรงความต้องการของลูกค้า ตรงเวลา ตรงสถานที่ ด้วยต้นทุนที่เหมาะสมเป็นการให้ความสะดวกสบายแก่ลูกค้า ตามองค์ประกอบและกิจกรรมภายในกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า เป้าหมายของกลยุทธ์การบริหาร คือ ผลลัพธ์ของการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ทั้งเชิงรุกและเชิงรับอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. ประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหาร

David (2005: 48-49) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารไว้ดังนี้

การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรดำเนินการเชิงรุกมากกว่าเชิงรับในการสร้างอนาคตของตน โดยช่วยให้องค์กรสามารถริเริ่มและเผยแพร่อิทธิพล (แทนที่จะเป็นแค่เพียงการตอบสนอง) ต่อกิจกรรมและสามารถควบคุมชะตาของตนเองได้ เจ้าของธุรกิจรายย่อย ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ประธานบริษัท และผู้บริหารขององค์กรทั้งที่แสวงหาผลกำไรและไม่ได้แสวงหาผลกำไรจำนวนมาก ได้ตระหนักและใช้ประโยชน์จากการบริหารเชิงกลยุทธ์ จากที่ผ่านมามีประโยชน์หลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือการช่วยให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ที่ดีขึ้นผ่านทางการใช้กระบวนการที่เป็นระบบ มีตรรกะและมีเหตุผลมากขึ้นในการตัดสินใจ และจะยังคงเป็นประโยชน์สำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระยะถัดไป แต่การศึกษาเชิงวิจัยในปัจจุบันได้ชี้ให้เห็นว่ากระบวนการมีความสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าการตัดสินใจหรือเอกสาร การสื่อสารเป็นกุญแจสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์การพัฒนากระบวนการ การสนทนา และการมีส่วนร่วม จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานมีค่านิยมในการสนับสนุนองค์กร

วิธีดำเนินการของกลยุทธ์การบริหารจึงมีความสำคัญเป็นพิเศษ เป้าหมายหลักของกระบวนการนี้คือการสร้างความเข้าใจและค่านิยมจากผู้บริหารและพนักงานทุกคน ความเข้าใจอาจจะเป็นประโยชน์ที่สำคัญที่สุดของกลยุทธ์การบริหาร ตามมาด้วยค่านิยม เมื่อผู้บริหารและพนักงานเข้าใจว่าองค์กรกำลังทำอะไรและเพราะเหตุใด พวกเขาจะรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเริ่มมีค่านิยมในการช่วยเหลือซึ่งจะเป็นความจริงโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพนักงานเข้าใจการเชื่อมโยงระหว่างค่าตอบแทนของตนและประสิทธิภาพขององค์กร ผู้บริหารและพนักงานจะมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพิ่มขึ้นเมื่อพวกเขาเข้าใจและสนับสนุนพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552: 20) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ต่อองค์กร 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดทิศทางขององค์การ (Set Direction) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน (Harmony) การจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์การในฐานะที่เป็นระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3. ความพร้อมให้แก่องค์การ (Provide Readiness) การศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์การเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์การทำให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง การจัดการกลยุทธ์ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์การและความสามารถในปัจจุบันขององค์การ จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมายซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546: 49) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ดังนี้

1. ช่วยปรับปรุงการสื่อสารให้ดีขึ้น (Improved Communication)
2. มีความสามารถในการผลิตมากขึ้น (Greater Productivity)
3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน (Increased Understanding)
4. ทำให้กลยุทธ์มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (More Effective Strategies)
5. การเพิ่มความรับผิดชอบ (Enhanced Commitment)
6. ผลผลิตสูงขึ้น (Higher Productivity)

7. ทำให้ธุรกิจมีอำนาจ มีความคิดริเริ่ม และมีการคาดการณ์ล่วงหน้า (Allow Firm to Influence, Initiate and Anticipate)

8. ทำให้ธุรกิจมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าแทนที่จะมีการแก้ปัญหาในภายหลัง (Be Proactive Rather Than Reactive)

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า ประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหาร คือ ทำให้องค์กรทำงานเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ ผ่านการมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและสนับสนุนพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร พร้อมทั้งรับผิดชอบงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 5. ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี

ธงชัย สันติวงษ์ (2536: 22) ได้กล่าวว่ากลยุทธ์ที่ดีจะต้องอยู่ในกรอบการคิด และการวิเคราะห์ที่ดีและถูกต้องดังนี้

1. กลยุทธ์จะต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควร
2. กลยุทธ์จะต้องมีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้
3. กลยุทธ์จะต้องคล่องตัวที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

ปัญญา แก้วกียร และสุภัทร พันธุ์พัฒนกุล (2545: 20) กล่าวถึงลักษณะของกลยุทธ์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความเป็นไปได้
2. เหมาะสมสอดคล้อง
3. ได้เปรียบในการแข่งขัน
4. ได้รับการยอมรับ
5. ทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

โดยสรุปแล้ว กลยุทธ์ที่ดีนั้นควรมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควร มีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นไปได้เหมาะสมสอดคล้อง ได้เปรียบในการแข่งขัน ได้รับการยอมรับและทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

### 6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

#### 6.1 ความหมาย ความสำคัญและลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์



การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการหรือการบริหารงานยุคใหม่ซึ่งมุ่งเน้นการเลือกใช้วิธีการในดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร สำหรับความหมาย ความสำคัญ และลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์จะได้กล่าวถึง เรียงตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

#### 6.1.1 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

Pitts and Lei (2000: 10) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นความคิด แผนงาน และการกระทำที่หน่วยงานนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จและได้เปรียบคู่แข่ง Pearce and Robinson (2009: 3-4) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจและการกระทำอย่างเป็นระบบนับตั้งแต่การวางแผน การกำกับ การจัดองค์การ และการควบคุมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน Robbins and Coulter (2012: 7) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง กลุ่มของการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อป้องกันผลการดำเนินงานในระยะยาวของหน่วยงาน สุชาติ ธาดาธำรงเวช (2562: ออนไลน์) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนการ ดำเนินการ และการควบคุมการบริหารที่ช่วยให้การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 3) การจัดทำกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมและปฏิบัติตามกลยุทธ์ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554: 27) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินงานที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ที่ลุ่มลึก และแยกกายเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุม ตรวจสอบและเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จากความหมายดังที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารจัดการเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยอาศัยความคิดที่เป็นกลยุทธ์ วิธีการหรือกระบวนการในการดำเนินงานที่สำคัญประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมกลยุทธ์

#### 6.1.2 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์การหรือหน่วยงานดังนี้ นักวิชาการสรุปไว้ดังนี้

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2550: 16) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบและการควบคุมกลยุทธ์

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) ช่วยให้ผู้บริหารผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก สร้างความเข้าใจและแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลง

วรางคณา ผลประเสริฐ (2554: 9-10) ได้จำแนกความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ 6 ประการ คือ

1. ช่วยให้องค์กรมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งการกำหนดทิศทางขององค์กรดังกล่าวจะเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากร ขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด

2. ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งทำให้เกิดความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลง และทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลง

3. ช่วยสร้างความพร้อมให้้องค์กร ในการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร จะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทำให้องค์กรมีการเตรียมความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ ความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจ และแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อม และคู่แข่ง

4. ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเองหรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของ ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์กร และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหาร

5. ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจตรงกัน และเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรในส่วนต่าง ๆ นอกจากนี้การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวมโดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงาน ทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. ช่วยให้องค์กรมีมุมมองที่ครอบคลุม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหมายความรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้รับบริการ และคู่แข่ง เป็นต้น ซึ่งบุคคลเหล่านี้ล้วนมีความคาดหวังต่อองค์กร แตกต่างกัน หากองค์กรสามารถตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวได้ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้นให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงานในทางกลับกัน หากองค์กรละเลยความคาดหวังดังกล่าว อาจเกิดความเคลื่อนไหว ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรก็ได้ เช่น การฟ้องร้อง การหยุดงาน เป็นต้น

สุมาลี จิระจรัส (2548: 25-26) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร ผู้กำหนดกลยุทธ์จะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร ทำให้สมาชิกทั้งองค์กรทราบถึงทิศทางที่ทุกคนจะดำเนินไปอย่างชัดเจน

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ในการมองถึงอนาคตขององค์กร ซึ่งสามารถช่วยลดความเสี่ยงขององค์กรในอนาคตลงได้

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรที่ตนมีในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ

4. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากสมาชิก ทำให้ทุกคนเกิดความพึงพอใจในการยอมรับแผนกลยุทธ์นั้น ทำให้การต่อต้านมีน้อยลง

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน (Harmony) จากการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ทำให้สมาชิกทุกคนรับทราบและยอมรับทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร

บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ (2549: 19) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์การมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร

ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา (2562: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ประการคือ

1. ทำให้องค์การและหน่วยงานย่อยภายในองค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น

2. ทำให้การจัดสรรสรรพกำลังและทรัพยากรในองค์กรเป็นไปในทิศทางและลำดับความสำคัญที่ชัดเจน มีเหตุมีผล และมีความสอดคล้องกันในระหว่างส่วนย่อยต่าง ๆ ขององค์กร

3. ทำให้การปรับตัวหรือการขยายตัวขององค์กรเป็นไปโดยมีกรอบทิศทางที่ชัดเจน

4. ช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรได้ตระหนักถึงโอกาสภัยคุกคาม จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ตลอดจนได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานโดยทั่วกัน

5. ช่วยเปิดโอกาสให้มีการบูรณาการความคิดการใช้ทรัพยากร และการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรในทิศทางเดียวกันและเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับโอกาสและภัยคุกคามในสภาพแวดล้อม

Pearce and Robinson (2000: 126-127) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. กิจกรรมการจัดทำกลยุทธ์มีส่วนช่วยป้องกันมิให้บริษัทเกิดปัญหาต่าง ๆ ได้มาก ผู้จัดการซึ่งกระตุ้นความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สนใจด้านการวางแผน จะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องเข้ามาร่วมรับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญมากกว่าที่จะสนใจด้านอื่น ๆ

2. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยกลุ่มอันเกิดจากมุมมองของสมาชิกของกลุ่มที่มีความรู้ความชำนาญหลายสาขามาร่วมตัดสินใจ จะทำให้เกิดแนวทางการจัดทำกลยุทธ์ที่หลากหลายและผ่านการเลือกสรรนำกลยุทธ์ไปใช้ที่เหมาะสม เพราะผ่านการถกเถียงที่ดี

3. การให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำกลยุทธ์ ทำให้พวกเขาเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับรางวัล (Productivity-Reward Relationship) เป็นอย่างดี นั่นคือรู้ว่าหากผลการดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ผลตอบแทนที่ได้รับคืออะไรในทุก ๆ แผนจะมีส่วนช่วยให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดี และในขณะเดียวกันก็จะส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วยเป็นไปตามหลักการที่ว่า “ขวัญกำลังใจสูงจะนำไปสู่ผลผลิตที่สูงขึ้นด้วย” หรือ “High Morale Leads to High Productivity”

4. การเกิดช่องว่างหรืองานซ้ำซ้อนกันในการดำเนินกิจกรรม ระหว่างบุคคลและกลุ่มผู้ทำงานจะลดลง เพราะการที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ร่วมกัน จะทำให้แต่ละคนรู้บทบาทและหน้าที่ของตนที่ชัดเจน

5. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) จะลดลงจากการที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ ย่อมทำให้เขาเกิดความพอใจจากการตัดสินใจของเขาเอง จึงมีความเป็นไปได้สูงที่จะยอมรับ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

6. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต

7. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ และสามารถลดความเสี่ยงได้

โดยสรุปแล้วความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์การมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์การในอนาคตอย่างชัดเจน ช่วยป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ และสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน

## 6.2 ลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์

วรางคณา ผลประเสริฐ (2554: 11-13) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารสมัยใหม่ซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มโอกาส ความสำเร็จขององค์การในระยะยาว โดยอาศัยการวิเคราะห์และประเมินสภาพการณ์เพื่อการวางแผนและผลักดันกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์มีลักษณะสำคัญจำแนกได้เป็น 6 ประการ ดังนี้

1. เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นถึงอนาคต (Future-Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ โดยการคาดการณ์แนวโน้ม มองการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต แล้วนำมาปรับทิศทางการทำงานเพื่อให้องค์การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน อย่างไรก็ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น ต้องไม่คงที่หรือตายตัวแต่ต้องสามารถยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

2. เป็นการบริหารที่มุ่งเน้น ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change-Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบซึ่งครอบคลุมการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างขององค์การ เทคโนโลยี บุคลากร และทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้สอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์การและสามารถผลักดันให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. เป็นการบริหารแบบองค์รวม (Holistic Approach) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นที่ภาพรวมทั้งหมดขององค์การ มากกว่าการพิจารณาองค์การแบบแยกส่วน เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการบรรลุถึงเป้าหมายโดยรวมขององค์การทั้งหมด และยังมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์นโยบาย และกลยุทธ์จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง เพื่อให้ทิศทางการดำเนินการขององค์การเป็นไปในทิศทางที่นำไปสู่จุดหมายเดียวกัน ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น การถ่ายทอดเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์การ

4. เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result-Based Focus) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามเป้าหมาย โดยมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการประสานและหล่อหลอมทรัพยากรไปใช้ในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้โดยเป็นวัตถุประสงค์ที่ตอบสนองต่อสถานะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ

5. เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder-Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นและคำนึงถึงความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม เช่น ลูกค้า ชุมชน หน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น โดยมีการวิเคราะห์ความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญที่เหมาะสมในการสนองตอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้น

6. เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการวางแผนระยะยาว (Long-Range Planning) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมโดยมีแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางและการดำเนินงานอย่างชัดเจน

### 6.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์กับมโนทัศน์เกี่ยวกับกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการดำเนินกิจการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยอาศัยกลไกสำคัญ คือ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน นักวิชาการด้านการจัดการได้อธิบายความหมายของกลยุทธ์ (Strategy) ไว้หลายทฤษฎี หลายมุมมองซึ่งในที่นี้จะนำมากล่าวไว้เพียงบางส่วนเพื่อให้เข้าใจ ความหมายของกลยุทธ์จากมุมมองที่สำคัญและเป็นพื้นฐานในการศึกษาค้นคว้าให้แตกฉานยิ่งขึ้น (Porter 2011: 3-4)

1. กลยุทธ์คือ วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2. กลยุทธ์คือ กลุ่มหรือชุดการตัดสินใจ (A Set of Decisions) ที่ประกอบด้วยปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในระยะยาว

3. กลยุทธ์คือ แผนรวม แผนสรุป หรือแผนบูรณาการผสมผสานซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

4) กลยุทธ์คือวิธีการที่องค์การเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้

นอกจากความหมายดังที่นำมากล่าวไว้ข้างต้นนี้แล้ว กลยุทธ์ยังมีความหมายในทฤษฎีอื่น ๆ ที่แตกต่างกันไปอีกหลายลักษณะซึ่งสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการสมัยใหม่ หรือเอกสารที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

#### 6.4 มโนทัศน์เกี่ยวกับกลยุทธ์

มโนทัศน์เกี่ยวกับกลยุทธ์ โดยทั่วไป จำแนกได้เป็น 2 ทฤษฎี คือ มโนทัศน์เกี่ยวกับกลยุทธ์ในทฤษฎีของการวางแผนหรือการจัดทำแผนการซึ่งต้องเตรียมการล่วงหน้าอย่างรอบคอบ และมโนทัศน์เกี่ยวกับกลยุทธ์ในทฤษฎีของการจัดการสมัยใหม่ สำคัญของมโนทัศน์ทั้งสองทฤษฎีข้างต้นจะกล่าวได้ ถึงตามลำดับหัวข้อ คือ

##### 6.4.1 กลยุทธ์ในทฤษฎีของการวางแผน

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคแรก มักกล่าวถึงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ โดยอิงกับการวางแผน หรือแผนการดำเนินงานซึ่งต้องเตรียมการอย่างมีระบบ โดยมีผู้บริหารระดับสูงขององค์การเป็นกลไกสำคัญในการคิดริเริ่มและรับผิดชอบ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีจุดกำเนิดมาจากวงการทหาร ที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงเป็นผู้จัดวางกลยุทธ์หรือวางแผนยุทธการ แต่มีข้อโต้แย้งว่า ในบางกรณีกลยุทธ์ที่นำไปใช้ ก็ไม่ได้เกิดขึ้นจากการวางแผนล่วงหน้าเสมอไป เนื่องจาก ในบางครั้งกลยุทธ์ก็เกิดขึ้นแบบฉับพลันเพื่อใช้คลี่คลายสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน ซึ่งกลยุทธ์ แบบนี้มักเรียกกันว่า กลยุทธ์แบบฉับพลัน (Emergent Strategy) ดังนั้น กลยุทธ์ในทฤษฎีของการวางแผนจึงจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ กลยุทธ์ที่เกิดจากการวางแผนกับกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นแบบฉับพลัน หรือกลยุทธ์ที่ไม่ได้เกิด จากการวางแผน โดยกลยุทธ์ที่เกิดจากการวางแผน ส่วนใหญ่นิยมทำเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นเอกสารตามรูปแบบที่กำหนดไว้ เรียกว่า แผนกลยุทธ์ ซึ่งใช้เป็นแผนหลัก (Standing Plans) ในการดำเนินงาน ส่วนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นแบบฉับพลัน มักมีลักษณะ เช่นเดียวกับแผนแบบใช้ครั้งเดียว (Single Use Plans) ซึ่งแผนประเภทนี้อาจเป็นแผนซึ่งกำหนดขึ้นแบบทันทีทันใดเพื่อใช้แก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยไม่มีวางแผนหรือเตรียมการล่วงหน้ามาก่อนหรืออาจเป็น แผนซึ่งเกิดจากการวางแผนและจัดทำเป็นเอกสารเพื่อใช้เป็นแผนสำรองก็ได้ (Jones and George 2011: 194-195; ธร สุนทรายุทธ์ 2554: 215-217)

##### 6.4.2 กลยุทธ์ในทฤษฎีของการจัดการสมัยใหม่

ในช่วงทศวรรษที่ 1970-1980 ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ ใน 2 ลักษณะ คือการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการได้มาหรือกระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์ (How Strategy is Formed) และการศึกษาเกี่ยวกับเนื้อหาสาระของกลยุทธ์หรือสาระของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์



มีอะไรบ้าง (What, or the Content of, A Strategic Decision) โดยการศึกษาทั้งสองลักษณะดังกล่าวมีเป้าหมายสำคัญคือ เพื่อหาความเชื่อมโยงระหว่างการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์กับสมรรถนะขององค์กร (Coulter 2010: 10-11) นอกจากการศึกษาเกี่ยวกับ การศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีการศึกษาในลักษณะอื่นอีกหลายลักษณะ หลายรูปแบบ แต่ที่สำคัญคือ การศึกษามิติการคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์จำแนกตามมุมมองทางทฤษฎีหรือหลักการที่นำมาใช้เพื่ออธิบายลักษณะของกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม แนวคิด คือ กลุ่มที่มีมิติการคิดหรือมุมมองเกี่ยวกับกลยุทธ์โดยเน้นกระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์ และกลุ่มที่มีมิติการคิดหรือมุมมองเกี่ยวกับกลยุทธ์โดยเน้นเนื้อหาหรือข้อความที่เป็นสาระสำคัญของกลยุทธ์แสดงดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 มิติการคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์จำแนกตามกลุ่มแนวคิดของนักวิชาการ

ชื่อกลุ่มแนวคิด (นักวิชาการ)	มิติการคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์
<b>กลุ่มที่เน้นกระบวนการ</b>	
1. Design School (Andrews)	- กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ได้จากความสอดคล้องระหว่าง สภาพแวดล้อม ภายนอกและภายใน หรือเรียกว่า SWOT
2. Planning School (Ansoff)	- กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ได้จากการวางแผนและการวิเคราะห์
3. Positioning School (Porter)	- กลยุทธ์เป็นกระบวนการวิเคราะห์เพื่อกำหนดตำแหน่งการแข่งขันขององค์กรกับตลาด
4. Learning School (Senge)	- กลยุทธ์เป็นกระบวนการเรียนรู้จากพฤติกรรม การกระทำ
5. Power School (Pfeffer)	- กลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อรอง
6. Culture School (Schein)	- กลยุทธ์เป็นกระบวนการรวบรวม - กลยุทธ์เป็นกระบวนการตอบสนองสภาพแวดล้อม
7. Environment School (Hannan & Freeman)	- กลยุทธ์เป็นกระบวนการเปลี่ยนผ่านเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ
8. Configuration School (Chandler)	

### ตารางที่ 2.3 มิติการคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์จำแนกตามกลุ่มแนวคิดของนักวิชาการ

ชื่อกลุ่มแนวคิด (นักวิชาการ)	มิติการคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์
<b>กลุ่มที่เน้นเนื้อความ</b> 9. Entrepreneur School (Schumpeter)	- กลยุทธ์เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่สามารถนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
10. Cognitive School (Simon)	- กลยุทธ์เป็นการรับรู้ผ่านประสาทสัมผัสทั้งห้าเพื่อตีความสิ่งที่อยู่ภายนอกกับภายในองค์กร

ที่มา: ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา 2555: 14

จากตารางที่ 2.3 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มที่มีมิติการคิดโดยเห็นว่า กลยุทธ์เป็นกระบวนการทางการบริหาร เป็นกลุ่มที่มีนักคิดในแนวนี้นับว่ามีมากที่สุด รองลงมาได้แก่ กลุ่มที่มีมิติการคิดโดยเห็นว่ากลยุทธ์ เป็นเนื้อความที่ประกอบด้วยสาระสำคัญซึ่งเชื่อมโยงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจในลักษณะต่าง ๆ (เช่น วิธีการดำเนินงาน กลยุทธ์ กลวิธีที่เลือกใช้ เป็นต้น) กับความสำเร็จที่คาดหวังตามลำดับ

#### 6.4.3 ระดับของกลยุทธ์

ระดับของกลยุทธ์โดยทั่วไป จำแนกเป็น 3 ระดับ คือ

6.4.3.1 กลยุทธ์ระดับองค์การหรือกลยุทธ์ระดับบริษัท (Grand Strategy/ Corporate Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองเป้าประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร (Organizational Objective) หรือเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย (Policy Level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร (Program Objective)

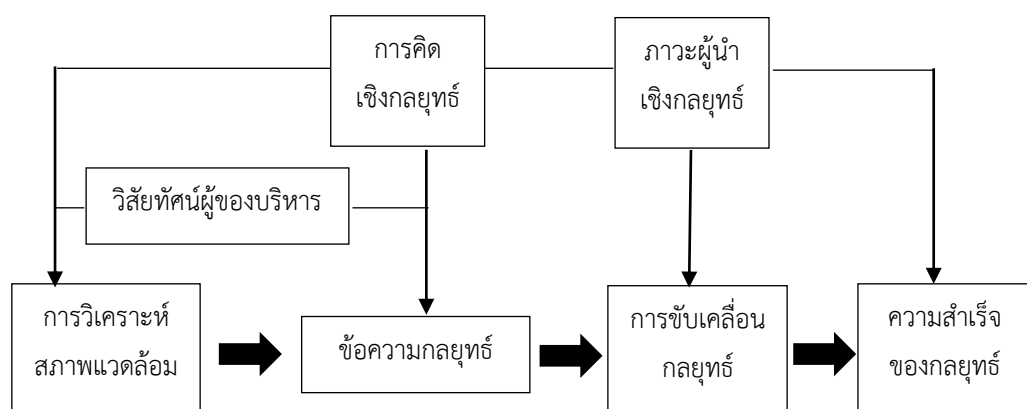
6.4.3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์หลัก ของกิจการในแต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์หรือบริการหรือเป็นกลยุทธ์ระดับโครงการ (Project Level Strategy) ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของโครงการ

6.4.3.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของหน้าที่ ที่ต้องปฏิบัติในกระบวนการทำงาน

ในแต่ละกิจการ หรือเป็นกลยุทธ์ระดับกิจกรรม (Activities) ที่ตอบสนองผลผลิตหลักซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงาน ระดับของกลยุทธ์นอกจากจำแนกเป็น 3 ระดับดังที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้วยังอาจจำแนกตามระดับ การบริหารได้อีกหลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรหรือขนาดของกิจการเป็นสำคัญ กล่าวคือ หากเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือเป็นบริษัทที่มีการดำเนินงานเชิงเดี่ยว มีกิจการไม่ซับซ้อนอาจจำแนกกลยุทธ์ เป็น 2 หรือ 3 ระดับ ตามความเหมาะสม คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (ระดับนโยบาย/ระดับบริษัท) กลยุทธ์สำหรับหน่วยงานระดับรอง (ระดับฝ่าย/ระดับธุรกิจ) และกลยุทธ์ระดับงานหรือระดับผู้ปฏิบัติ (ระดับหน้าที่/ปฏิบัติกร) แต่หากเป็นองค์กรขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ขนาดใหญ่มาก หรือเป็นบริษัทที่มีการดำเนินกิจการหลาย ๆ ประเภท อาจจำแนกกลยุทธ์เป็น 3, 4, 5 หรือ 6 ระดับ แล้วแต่กรณีคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (บริษัท) กลยุทธ์ระดับหน่วย (ธุรกิจ) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ระดับงาน กลยุทธ์ระดับสังคม และกลยุทธ์ระดับนานาชาติตามลำดับ

#### 6.5 ความสำเร็จของกลยุทธ์

เนื่องจากกลยุทธ์เป็นอุบายหรือกลวิธีในการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ไปสู่สถานการณ์ที่พึงประสงค์ และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ต้องอาศัยปัจจัยในการขับเคลื่อน สนับสนุนหรือผลักดันหลายประการที่สำคัญ เช่น การคิดเชิงกลยุทธ์วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ความชัดเจน ของข้อความกลยุทธ์ความสามารถในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับความสำเร็จของกลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของกลยุทธ์

จากภาพที่ 2.5 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของกลยุทธ์ประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สาระสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของกลยุทธ์ทั้ง 3 ประการข้างต้น จะได้กล่าวถึงในเรื่องปัจจัยความสำเร็จในการจัดการเชิงกลยุทธ์ และเรื่องผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ

#### 6.6 ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด คือความรู้ความสามารถของผู้บริหาร เช่น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์และการคิดอื่น ๆ ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นต้น ซึ่งในที่นี่จะนำมากล่าวไว้เฉพาะที่มีความสำคัญมากที่สุด สองประการคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการคิดเชิงกลยุทธ์ (Wootton and Horne 2010: 5-7) โดยมีสาระสำคัญซึ่งจะได้กล่าวถึงเรียงตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

#### 6.7 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นความสามารถในการดำเนินกิจการให้บรรลุผลสำเร็จโดยใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการความสำเร็จของกลยุทธ์ การคิดเชิงกลยุทธ์ ข้อความกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การขับเคลื่อนกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การดำเนินงานที่ชัดเจนและเหมาะสม การสร้างแรงบันดาลใจแก่สมาชิกเพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และการใช้กระบวนการคิดและกระบวนการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้รับบริการเพื่อให้การดำเนินกิจการบรรลุผลสำเร็จสูงสุดและได้เปรียบคู่แข่ง

#### 6.7 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ มีดังนี้

DuBrin (2010: 413-419) กล่าวว่า ลักษณะพื้นฐานซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 5 ประการคือ

1. ความสามารถในการคิดหรือการรู้คิดในระดับสูงเพื่อสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการซึ่งเปรียบเสมือนเป็นทิศทางและกลไกในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
2. ความสามารถในการรวบรวมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

3. ความสามารถในการคาดการณ์และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4. ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิถีคิดแบบเดิมสู่การคิดแบบใหม่หรือการคิดนอกกรอบ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการสร้างอนาคตใหม่

5. ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้ทุกคนร่วมสานฝันให้เป็นจริง

Adair (2010: 38-39) กล่าวว่า ภาระหน้าที่ในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 2 ลักษณะคือ ภาระหน้าที่โดยทั่วไป และภาระหน้าที่เฉพาะ

ภาระหน้าที่โดยทั่วไปมี 3 ประการ ได้แก่ 1) การดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ 2) การจูงใจ และพัฒนาบุคลากร และ 3) การสร้างและธำรงรักษาทีมงาน

ส่วนภาระหน้าที่เฉพาะมี 7 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางองค์กรโดยรวม 2) การคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การกำกับดูแลงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 4) การเชื่อมประสานงานทั้งที่เป็นส่วนย่อยและองค์กรรวม 5) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่เป็นส่วนหลักและเครือข่ายทางสังคมอื่น ๆ 6) การปลูกฝังอุดมการณ์ขององค์กรแก่สมาชิก และ 7) การเลือกและพัฒนาผู้นำให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ในปัจจุบันและในอนาคต

Davies and Davies (2004: 29-38) กล่าวว่า คุณลักษณะสำคัญในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 2 ประการคือ

1. คุณลักษณะด้านความสามารถในการจัดการ ได้แก่

1.1 ความสามารถในการกำหนดทิศทางหรือกลยุทธ์ขององค์กรและการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

1.2 ความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

1.3 ความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน และสร้างเสริมค่านิยม วัฒนธรรม และความผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนทั้งความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.4 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลง มีการตัดสินใจที่ถูกต้องและทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. คุณลักษณะด้านความสามารถเฉพาะ ได้แก่

2.1. ต้องไม่หยุดนิ่งหรือพอใจต่อสภาวะที่เป็นอยู่แต่ต้องหาทางปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นตลอดเวลา

2.2 ต้องสามารถดูดซับและนำความรู้ใหม่ ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนา หรือเพื่อการเรียนรู้

2.3 ต้องมีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2.4 ต้องเป็นผู้นำที่ชาญฉลาด และสามารถทำให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็น หรือคล้อยตามการตัดสินใจ

ชัยพัชร์ เลิศรักษ์ทวีกุล (2562: ออนไลน์) กล่าวว่า การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องมีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะสำคัญ 7 ประการคือ

1. ความสามารถในการกำหนดทิศทางผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องกำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจนมองภาพอนาคตองค์การว่าในอีกห้าปีข้างหน้าองค์กรจะเป็นอะไรเดินทางไปทิศทางไหน ผู้นำควรเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมาย อนาคตและทิศทางขององค์กรด้วยเพราะจะทำให้ทุกคนมีความผูกพันกับเป้าหมายร่วมกัน

2. ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องรอบรู้สถานการณ์ภายนอกองค์กร เข้าใจสภาวะของความต้องการของผู้รับบริการว่าเป็นช่วงเวลาขึ้นหรือขาลง รู้ทันความคิด ความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง เพื่อปรับตัวและรับมือได้ทัน เข้าใจพฤติกรรมของผู้รับบริการที่นับวันจะมีความจงรักภักดีที่ลดน้อยลง เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาทางเสริมจุดแข็งให้แข็งยิ่งขึ้นและหาทางขจัดจุดอ่อนที่สำคัญก่อน นอกจากนี้ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรพัฒนาการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative Thinking) การคิดที่เป็นระบบ (Systems Thinking) เพื่อจะได้มองเห็นทั้งภาพหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งในมุมกว้างและมุมลึก

3. ความสามารถในการมองโอกาสมากกว่าปัญหา ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญ สำคัญกับโอกาสมากกว่าปัญหา เพราะการจับจิ้งหะของโอกาสภายนอกจะเหมือนพลังที่ส่งผลให้องค์การขับเคลื่อน ไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม ผู้นำก็ไม่ควรละเลย ปกปิดหรือนิ่งทาบปัญหาเอาไว้ เพียงแต่การให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาก็เป็นการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นเท่านั้น แต่ไม่อาจทำให้องค์การพัฒนาเติบโตในระยะยาวได้

4. ความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถสื่อสารแผนงาน และข้อมูลสำคัญให้เพื่อนร่วมงานทุกคนได้รับรู้และเข้าใจตรงกันโดยใช้เครื่องมือสื่อสารทุกรูปแบบ

5. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็นต่อแผนงาน ต้องรับฟังอย่างจริงจัง ต้องไม่สั่งการแต่ใช้วิธีการถาม คำถามปลายเปิด เพื่อให้เพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้ ได้คิด และแสดงความสามารถที่มีอยู่ ต้องกระตุ้น

ให้เพื่อนร่วมงานคิดหาทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง ต้องกล่าวชมเชยเพื่อนร่วมงานเสมอเมื่อทำงานสำเร็จและต้องสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานกล้าคิดนอกกรอบ กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กรและพร้อมที่จะให้อภัยและเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

6. ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและจริงใจ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกทั้งทางการพูดและการกระทำเพื่อให้เพื่อนร่วมงานมีความเชื่อมั่นและรู้สึกได้ถึงความจริงใจที่ผู้นำมีต่อพวกเขาเอาใจเขามาใส่ใจเรา เลิกใช้คำว่า “ฉัน” แต่ใช้คำว่า “เรา” รับผิดชอบเมื่อเกิดความผิดพลาด ไม่โทษผู้อื่น และเมื่อเกิดความชอบความสำเร็จก็ยกความดีความชอบนี้ให้ลูกน้องเป็นผู้เสียสละ เป็นผู้ให้ ตามคำสุภาษิตที่ว่า “ท่านต้องให้ความจริงใจกับผู้อื่นก่อน ท่านจึงจะได้รับความจริงใจนั้นกลับมา” นอกจากนี้ผู้นำควรส่งเสริมให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้พัฒนาและเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

7. ความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเข้าใจดีว่า การทำงานเป็นทีมเป็นหนทางสู่ความสำเร็จเพราะไม่มีใครคนใดคนหนึ่งที่เก่งไปหมดทุกอย่าง ดังนั้น ผู้นำจึงต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมซึ่งนอกจากจะจัดกิจกรรมการทำงานเป็นทีมแล้วผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานทุกระดับชั้นได้ปฏิบัติงานร่วมกันช่วยเหลือกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย แก้ไขปัญหาร่วมกันให้อภัยกันให้ กำลังใจกัน ไม่หาคนผิดแต่หาสาเหตุที่ผิดพลาด ที่สำคัญควรหาจังหวะ โอกาสในการฉลองความสำเร็จ (แม้ว่าเล็กน้อย) ร่วมกันเสมอ ๆ

วรรณารถ แสงมณี (2553: 5-9) กล่าวว่า ภารกิจหลักของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 5 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทางกลยุทธ์
2. การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพให้คงอยู่
4. การดำเนินงานอย่างมีจรรยาบรรณ
5. การสร้างความสมดุลในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังที่กล่าวมาตามลำดับแสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถหรือมีสมรรถนะในการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย ความสามารถในการคิดเพื่อวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ความสามารถในการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ ความสามารถในการสร้างและพัฒนา

ทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการประเมินและพัฒนา กลยุทธ์

### 6.8 การคิดเชิงกลยุทธ์

การคิดเป็นกระบวนการทางสมองหรือการจัดระบบและรูปแบบใหม่ ของ ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วให้เข้ากับสภาพการณ์ปัจจุบัน การคิดมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด กับการจำการรับรู้และเขาว์ปัญญา ซึ่งนักจิตวิทยาได้กล่าวถึงลักษณะเหล่านี้โดยรวมว่า การรู้คิด (Cognition) และการกำหนดรู้ที่เกิดจากประสาทสัมผัสทั้งห้าหรือการรับรู้ (Perception) แม้ว่าการคิดจะเชื่อมโยงประสบการณ์ในอดีตกับปัจจุบันแต่การคิดและการกำหนดรู้ก็ไม่สามารถ แยกออกจากกันได้อย่างเด็ดขาดเนื่องจากการคิดเป็นการปรุงแต่งขั้นสูงที่เกิดขึ้นต่อจากการกำหนดรู้

การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) เป็นการคิดในภาพองค์รวมเกี่ยวกับ เรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางในอนาคต รวมทั้งแนวทางหลักในการบรรลุ เป้าหมายที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและวิสัยทัศน์

Wootton and Home (2010: 39-115) กล่าวว่า วิธีการคิดเชิงกลยุทธ์มี 9 ขั้นตอน คือ

1. รวบรวมความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ (Gather Strategic Intelligence)
2. ประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ (Assess Strategic Capability)
3. สร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ (Create Strategic Knowledge)
4. คาดการณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์ (Make Strategic Predictions)
5. พัฒนาวิสัยทัศน์ของกลยุทธ์ (Develop Strategic Vision)
6. สร้างทางเลือกกลยุทธ์ (Create Strategic Options)
7. ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ (Take Strategic Decision)
8. สร้างกลไกและสื่อสารกลยุทธ์กับผู้รับบริการ (Create and Communicate

Market-led Strategy)

9. จัดทำแผนและบริหารโครงการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Plan and Manage Projects to Implement Change)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553: 40) กล่าวว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนสำคัญ 8 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดเป้าหมายที่ต้องการจะไปให้ถึง



2. วิเคราะห์และประเมินสถานะ
3. การหาทางเลือกกลยุทธ์
4. การวางแผนปฏิบัติการ
5. การวางแผนคู่ขนาน
6. การทดสอบในสถานการณ์จำลอง
7. การลงมือปฏิบัติการ
8. การประเมินผล

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2551: 1-4) กล่าวว่า การพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ มี 3 ขั้นตอนหลัก คือ ดังนี้

1. ขั้นที่ 1 การพัฒนาตนเองให้หลุดพ้นจากกับดัก จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 วิธีปลดล๊อคให้หลุดพ้นจากกับดักหรือออกนอกกรอบที่คนอื่นกำหนดไว้ เช่น การสอนของพ่อแม่ ครูอาจารย์ คำพูดของคนอื่น ข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ เป็นต้น โดยต้องปรับพฤติกรรม ที่เกี่ยวข้องหรือเชื่อมโยงกับการคิดและการรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ เสียใหม่ คือ

- (1) ต้องมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ คิด สงสัยเรื่องต่าง ๆ ตลอดเวลา
- (2) ฟังได้แต่อย่าไปเชื่อ 100%
- (3) วิเคราะห์เหตุผลให้รอบด้าน
- (4) ชั่งน้ำหนักสิ่งที่ฟัง
- (5) ต้องคิดเมื่อความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ไว้ด้วย

- 1.2 วิธีปลดล๊อคจากกับดักทางความคิดของตนเอง โดยต้อง

- (1) ไม่เชื่อเพียงด้านใดด้านหนึ่ง
- (2) อย่าเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป
- (3) อย่าคิดแต่ในมุมเก่าจะทำให้พลาดโอกาสในการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ
- (4) อย่ามองเฉพาะปัจจุบัน
- (5) อย่ามองเฉพาะสิ่งที่คุ้นเคยหรืออยู่ใกล้ตัวจงมองข้ามไปไกล ๆ ในอนาคต
- (6) อย่ามองแต่มุมของตัวเอง จงมองความต้องการของผู้อื่นด้วย

2. ขั้นที่ 2 การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ โดยปรับพฤติกรรมเหล่านี้คือ

2.1 ก่อนทำอะไรให้หยุดคิดและวิเคราะห์ให้ดีเสียก่อน

2.2 ต้องวิเคราะห์ประเด็นปัญหาให้ลึกซึ้งและหาทางแก้ไขว่าจะมีวิธีใดบ้าง

2.3 ต้องคิดแบบมีพันธมิตรเมื่อมีปัญหาอย่าคิดเองคนเดียว ให้ปรึกษาหารือกับ  
เครือข่ายก่อนอาจเป็นเพื่อนร่วมงานผู้ปฏิบัติหรือผู้รับบริการก็ได้

2.4 ต้องคิดวิเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องให้ลึกซึ้งทั้งด้านผู้รับบริการ  
(focus group) เวลา (time) และเนื้อหา (content)

2.5 ต้องเสาะแสวงหาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วน

3. ขั้นที่ 3 การพัฒนาเป็นการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยคำนึงถึง

3.1 ความต้องการของผู้รับบริการ

3.2 องค์กรหรือระบบทั้งหมด โดยเสาะแสวงหาข้อมูลให้ครบถ้วน

3.3 ผลกระทบในลักษณะต่าง ๆ ทุกแง่มุม

แนวคิดเกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์ ดังที่กล่าวมาตามลำดับแสดงให้เห็นว่า การคิด  
เชิงกลยุทธ์เป็นการคิดเกี่ยวกับสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป  
เป้าหมายของการคิดเชิงกลยุทธ์คือ การแสวงหาทางเลือกในการตัดสินใจเพื่อวางแผนกำหนด  
ทิศทางและกลยุทธ์ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในอนาคต การคิดเชิงกลยุทธ์มีหลายวิธีหลายมุมมอง  
ที่สำคัญ คือการคิดเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัย พื้นฐานการคิดแบบอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย เช่น การคิดนอกกรอบ  
การคิดเชิงบวก การคิดวิเคราะห์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การคิดไตร่ตรอง การคิดสร้างสรรค์  
 เป็นต้น

## 6.9 กระบวนทัศน์และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการหรือการดำเนินงานที่เน้น  
การอยู่รอด การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและการได้เปรียบเหนือคู่แข่ง  
การจัดการเชิงกลยุทธ์มีกระบวนทัศน์และกระบวนการจัดการดังสาระสำคัญที่จะได้กล่าวถึง  
ตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

### 6.9.1 กระบวนทัศน์ของการจัดการ

กระบวนทัศน์ (Paradigm) คือ กระบวนทางความคิด ทางการรับรู้ ทางวิธี  
คิด และการสะท้อนความคิดซึ่งเป็นแบบแผน (Pattern) กรอบแนวคิด (Concept Framework)  
หรือโลกทัศน์ (Worldview) ของคนในสังคมหรือชุมชน ในช่วงเวลาหนึ่ง โดยกระบวนทัศน์จะเป็น  
ตัวกำหนดพฤติกรรมของคนในสังคมหรือในชุมชนนั้น

การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) จะส่งผลให้พฤติกรรมของคน  
เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย สังคมของมนุษย์นับตั้งแต่อดีตเป็นต้นมา ได้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์

ที่สำคัญหลายครั้งเช่น ในยุคที่มนุษย์เริ่มรู้จักทำการเกษตรแทนการเร่ร่อนหากินโดยการล่าสัตว์ และเก็บพืชผลตามธรรมชาติ ยุคการฟื้นฟูศิลปวิทยา ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม ยุคโลกาภิวัตน์ เป็นต้น

ปัจจัยที่ทำให้กระบวนการทัศนของคนหรือของสังคมเปลี่ยนไป จำแนกเป็น 2 ประการ คือ ปัจจัยภายในตัวบุคคล เช่น แรงขับ (Motive) เจตคติ (Attitude) อารมณ์ (Emotion) แรงจูงใจ (Motivate) แรงบีบบังคับ (Influence) และปัจจัยภายนอกตัวบุคคล เช่น ความก้าวหน้าทางวิทยาการสมัยใหม่ การแข่งขันการเมือง เศรษฐกิจ เป็นต้น

กระบวนการเกี่ยวกับการจัดการก็ได้มีการเปลี่ยนมาโดยลำดับ จนกระทั่งเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ในระยะแรก การแข่งขันทางธุรกิจส่วนใหญ่ต่างมุ่งเน้นการสร้างกำไรสูงสุด โดยคำนึงถึงการคืนกำไรกลับสู่สังคมน้อยมาก แต่ในเวลาต่อมา เมื่อสภาพทางสังคมมีการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากคนส่วนใหญ่ ได้รับการศึกษาสูงขึ้นชนชั้นกลางมีมากขึ้นสังคมและชุมชนต้องการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น การทำธุรกิจโดยมุ่งหาประโยชน์จากกำไรแต่เพียงอย่างเดียวจึงไม่สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างราบรื่นอีกต่อไป ดังนั้นกระบวนการจัดการยุคใหม่และการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเริ่มมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเน้นจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อมากขึ้นในมิติต่าง ๆ (ผลิน ภูจรู 2556: ออนไลน์) คือ

1. ให้ความสนใจกับพนักงานมากขึ้นกว่าเดิม เช่น ริเริ่มให้มีนโยบายแบ่งกำไรให้กับ พนักงานให้สิทธิพนักงานในการถือครองหุ้นของบริษัท ให้พนักงานทำงานแบบยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้พนักงานมีการพัฒนาตัวเองมากขึ้น เป็นต้น

2. สร้างความมุ่งมั่นอย่างจริงจังในการพัฒนาให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เช่น มีการพัฒนาเทคโนโลยีสีเขียว (Green Technology) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อย มีนโยบายส่งเสริมการตลาดสีเขียว (Green Marketing) โดยเฉพาะในเวทีการค้าระดับโลก เป็นต้น

4. ให้ความสำคัญกับการเป็นสมาชิก (Corporate Citizen) ที่ดีของชุมชนหรือในประเทศที่เข้าไปดำเนินธุรกิจ เช่น มีส่วนร่วมในการช่วยแก้ปัญหาเมื่อมีเหตุการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้นจากภัยธรรมชาติ มีนโยบายการจ้างแรงงานจากคนท้องถิ่นมากขึ้น (Localization) เป็นต้น

ในส่วนของกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ได้มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับหลักการบริหารแบบประชาธิปไตยและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมากขึ้นด้วยเช่นกัน โดยเน้นการปรับเปลี่ยนวิธีการกำหนดกลยุทธ์จากเดิมซึ่งมีอยู่ 4 วิธีคือ

1. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ (The Master Strategic Approach)
2. คณะทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ (The Delegate-it-to- Others Approach)
3. สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ (The Collaborative Approach)
4. ผู้ครองแชมป์เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ (The Champion Approach)

วิธีการในการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 4 วิธีข้างต้นนี้ เดิมทีหน่วยงานแต่ละแห่งอาจเลือกใช้เพียงวิธีการใดวิธีหนึ่งเพียงวิธีเดียว ซึ่งอาจยังไม่สอดคล้องเท่าที่ควรกับแนวคิดหรือทิศทางในการบริหารยุคใหม่ ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น ดังนั้น จึงมีการคิดค้นหาวิธีการกำหนดกลยุทธ์แบบอื่น ๆ เพิ่มขึ้น โดยในขั้นแรกได้มีการนำวิธีการกำหนดกลยุทธ์ข้างต้นอย่างน้อยสองวิธีการมาผสมผสานเป็นวิธีการกำหนด กลยุทธ์แบบใหม่ขึ้น และในระยะต่อไปคาดว่าคงมีการคิดค้นวิธีการกำหนดกลยุทธ์แบบใหม่ที่หลากหลายเพิ่มขึ้นอีก

#### 6.9.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการด้านการจัดการได้กล่าวถึงกระบวนการหรือองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้หลายลักษณะ หลายมุมมอง ดังที่จะกล่าวถึงตามลำดับดังนี้

West and Bamford (2010: 26-30) จำแนกกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Analysis and Formulation)
2. การนำไปใช้และประเมินผล (Implementation and Evaluation)
3. การปฏิบัติ (performance)

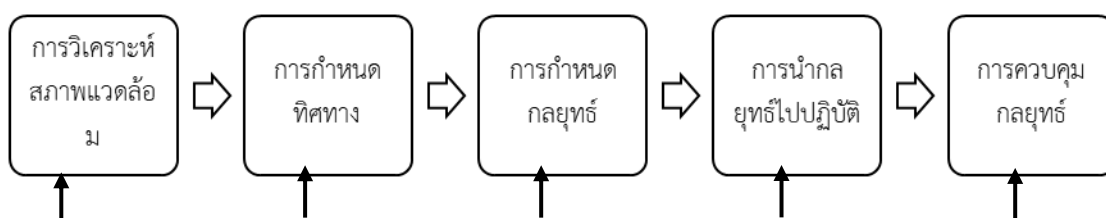
Coulter 2010: 6-8) จำแนกกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (situation analysis)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation)
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation)
4. การประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation)

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555: 20-21) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบหรือกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่

1. การกำหนดทิศทางองค์กร
2. การออกแบบกลยุทธ์
3. การขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

ไพรัช ถิ่นธานี (2562: ออนไลน์) กล่าวว่า การจัดการหรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีกระบวนการสามารถจำแนก ได้ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา: ไพรัช ถิ่นธานี 2562: ออนไลน์

จากภาพที่ 2.6 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จำแนกเป็นขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอนคือ

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อมและการประเมินองค์กร
2. การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การสร้างสรรค์ทางเลือกกลยุทธ์ และการประเมินและ ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์
3. การดำเนินตามกลยุทธ์
4. การควบคุมกลยุทธ์และการให้ข้อมูลย้อนกลับ

### 6.9.3 กลยุทธ์การกำหนดทิศทางการบริหาร

สาระสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์การกำหนดทิศทางการบริหาร จำแนกเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับบริษัทและสถานศึกษากับกลยุทธ์การกำหนดทิศทาง โดยสาระสำคัญของหัวข้อแรก จะกล่าวถึงกลยุทธ์ในทางธุรกิจซึ่งเป็นแนวคิดดั้งเดิมเพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญก่อน ส่วนหัวข้อที่สองจะกล่าวถึงการนำกลยุทธ์ทางธุรกิจไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา ซึ่งมีเนื้อหาสาระดังนี้

#### 6.9.4 กลยุทธ์ระดับบริษัท

กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Level Strategy) หรือกลยุทธ์ระดับองค์การเป็นกลยุทธ์ที่มีเนื้อความเกี่ยวกับทิศทาง การเติบโตหรือทิศทางการบริหารจัดการกิจการในภาพรวม ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งซึ่งอาจเป็นเวลา 3 - 5 ปี หรือมากกว่าก็ได้ โดยทั่วไปแล้ว การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทจะเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารหรือทีมบริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเป้าหมายระดับบริษัท เพื่อให้กิจการสามารถดำรงความได้เปรียบทางการแข่งขัน และนำไปสู่การสร้างกำไรของบริษัทอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ระดับบริษัท ซึ่งในบางแห่งอาจเรียกว่ากลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์การกำหนดทิศทางของกิจการ จำแนกเป็น 3 ประเภท ซึ่งมีสาระสำคัญโดยสังเขป ดังนี้

##### 1) กลยุทธ์แบบเติบโต

เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ซึ่งกิจการกำลังมีความเข้มแข็ง ขยายตัวหรือก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ กลยุทธ์การเติบโต จำแนกได้เป็น 2 ชนิด คือ กลยุทธ์รวมกลุ่มธุรกิจ และกลยุทธ์กระจายธุรกิจ

กลยุทธ์รวมกลุ่มธุรกิจ มี 2 กลยุทธ์ คือ การเติบโตแบบแนวดิ่งและการเติบโตแบบแนว ราบ ส่วนกลยุทธ์การกระจายธุรกิจ มี 2 กลยุทธ์ คือ การกระจายธุรกิจแบบรวมกลุ่ม และการกระจายธุรกิจแบบหลายธุรกิจ

นอกจากที่กล่าวไว้ข้างต้นนี้แล้ว กลยุทธ์แบบเติบโต ยังสามารถจำแนกตามกรอบแนวคิด อื่นได้อีกหลายลักษณะ เช่น กลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญและกลยุทธ์การกระจายธุรกิจ เป็นต้น โดยกลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญ (Concentration) จำแนกเป็นการมุ่งความเชี่ยวชาญตามแนวนอน (Horizontal Concentration) และการมุ่งความเชี่ยวชาญตามแนวตั้ง (Vertical Concentration)

ส่วนกลยุทธ์การกระจายธุรกิจ (Diversification) จำแนกเป็นการกระจายธุรกิจ แบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) และการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification) ซึ่งจำแนกย่อยได้อีกเป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตจากภายใน (Internal Diversification) และกลยุทธ์การเจริญเติบโตจากภายนอก (External Diversification)

##### 2) กลยุทธ์แบบคงที่

เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ซึ่งกิจการไม่สามารถเปลี่ยนแปลงทิศทางดำเนินงาน เนื่องจากมีแรงกดดันรอบด้าน ในบางกรณีกลยุทธ์แบบคงที่อาจใช้กับ

บริษัทที่สามารถคาดคะเนสภาพแวดล้อมได้อย่างมีเหตุผล เนื่องจากมีตลาดย่อยของตนเอง และมีความพึงพอใจกับความสำเร็จที่เป็นอยู่ อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์แบบคงที่จะเป็นประโยชน์เพียงในระยะสั้น แต่อาจเป็นอันตรายได้ ถ้าใช้กลยุทธ์นี้นานเกินไป กลยุทธ์ซึ่งเป็นที่นิยมในกลุ่มนี้มีหลายกลยุทธ์ เช่น กลยุทธ์หยุดพักหรือการ ดำเนินงานอย่างระมัดระวัง กลยุทธ์ไม่เปลี่ยนแปลง กลยุทธ์กำไร เป็นต้น

### 3) กลยุทธ์แบบตัดทอน

เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ซึ่งกิจการมีตำแหน่งการแข่งขันในบางสายผลิตภัณฑ์หรือทั้งหมดกำลังอ่อนแอ มีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่ดี โดยยอดขายตกต่ำและกำไร เริ่มกลายเป็นขาดทุน กลยุทธ์ตัดทอนจะเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความกดดันในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานโดยพยายามกำจัดจุดอ่อนทั้งหลายที่ทำให้บริษัทตกต่ำกลยุทธ์แบบตัดทอนมีหลายกลยุทธ์ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การหาบริษัทช่วยสนับสนุน การขายกิจการ การล้มละลายหรือการชำระบัญชี เป็นต้น

## 6.10 สถานศึกษากับกลยุทธ์การกำหนดทิศทาง

กลยุทธ์ระดับบริษัทหรือกลยุทธ์ระดับองค์การที่สถานศึกษาชั้นพื้นฐานนำไปประยุกต์ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา สามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท (กันยารัตน์ เกตุทัต 2557: 12-16) ได้แก่

### 6.10.1 กลยุทธ์การสร้างความเติบโต

### 6.10.2 กลยุทธ์ความถนัดหรือการมุ่งความเชี่ยวชาญ

### 6.10.3 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ

### 6.10.4 กลยุทธ์การตัดทอน

กลยุทธ์การกำหนดทิศทางการบริหารแต่ละประเภท ดังที่กล่าวไว้ข้างต้นนี้ สถานศึกษาต้องเลือกใช้เพียงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ของตนมากที่สุดเพียงกลยุทธ์เดียวเท่านั้น นอกจากนี้การกำหนดกลยุทธ์ต้องเลือกใช้ข้อความและคำสำคัญ (Key Word) เพื่อบ่งบอกทิศทางการบริหารหรือประเภทของกลยุทธ์ให้เหมาะสมและชัดเจน ดังแนวทางและตัวอย่างต่อไปนี้

### 1) ข้อความกลยุทธ์ควรเลือกใช้คำสำคัญให้เหมาะสมตามประเภทของกลยุทธ์

คือ

1.1) กลยุทธ์การสร้างความเติบโต ควรเลือกใช้คำสำคัญเพื่อบ่งบอกทิศทางการดำเนินงาน เช่น

- พัฒนาคุณภาพ - เพิ่มประสิทธิภาพ
- สร้างรากฐาน - สร้างศักยภาพ
- สร้างความเข้มแข็ง - ขยายฐานการ
- กระจายโอกาส - สร้างความเป็นเลิศ
- สร้างเครือข่าย - ส่งเสริม
- สร้างประสิทธิภาพ เป็นต้น

1.2) กลยุทธ์ความถนัดหรือการมุ่งความเชี่ยวชาญ ควรเลือกใช้คำสำคัญเพื่อบ่งบอกทิศทางการดำเนินงาน เช่น

- ปรับปรุง - สร้างกลไก
- ปรับปรุงกลไก - กระตุ้นให้เกิดการ
- เร่งรัดพัฒนา - สร้างแรงจูงใจ
- ปฏิรูป - พัฒนาความเข้มแข็ง
- ฟื้นฟู - เพิ่มขีดความสามารถ
- ขับเคลื่อน เป็นต้น

1.3) กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ ควรเลือกใช้คำสำคัญเพื่อบ่งบอกทิศทางการดำเนินงาน เช่น

- ชะลอ - พัฒนาขุมกำลัง
- ยกระดับ - ระดม
- สร้างความเท่าเทียม - ประสาน
- เป็นต้น

1.4) กลยุทธ์การตัดทอนควรเลือกใช้คำสำคัญเพื่อบ่งบอกทิศทางการดำเนินงาน เช่น

- ยุบเลิก - เพิ่มมาตรการ
- ควบรวม - หลอมรวม
- ปรับลด - ปรับโครงสร้าง
- พลิกฟื้น เป็นต้น



- 2) ตัวอย่างข้อความกลยุทธ์การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.1) สร้างความเสมอภาคและเพิ่มโอกาสการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง
  - 2.2) ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน
  - 2.3) พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ
  - 2.4) ส่งเสริมผู้เรียนและครูใช้สื่อเทคโนโลยี และการสื่อสาร ในการศึกษา และการบริหารจัดการ
  - 2.5) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน ท้องถิ่น ในการส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษา
  - 2.6) เสริมสร้างให้ผู้เรียนเกิดความรัก และภาคภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย

กลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ ดังที่กล่าวไว้ข้างต้นนั้นสถานศึกษาจะต้องทำการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นทั้งที่เป็น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา และการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา เช่น นโยบายทางการเมือง นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ภาวะทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น นอกจากนี้สถานศึกษาต้องกำหนดกลยุทธ์โดยเลือกใช้ข้อความและคำสำคัญที่บ่งบอก ทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับประเภทของกลยุทธ์ด้วย

#### 6.11 กลยุทธ์การปฏิบัติงาน

กลยุทธ์การปฏิบัติงานหรือในทางธุรกิจเรียกว่า กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยในระดับฝ่ายหรือระดับแผนก ซึ่งมีหน้าที่ในการนำกลยุทธ์ การกำหนดทิศทางไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

โดยทั่วไปงานในระดับหน้าที่ในบริษัทจำแนกตามหน้าที่ ที่รับผิดชอบที่สำคัญ ได้ 2 ลักษณะคือ กลุ่มหน้าที่หลัก มี 2 ประการ ได้แก่ หน้าที่ในการสร้างรายได้ซึ่งครอบคลุม หน้าที่ทางการตลาด และการขาย และหน้าที่ในการให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ ซึ่งก็คือหน้าที่ ด้านการผลิตหรือการให้บริการ กลุ่มหน้าที่สนับสนุน เป็นหน้าที่อื่น ๆ ที่กำหนดไว้เพื่อสนับสนุนงาน ในหน้าที่หลัก เช่น ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเงินและบัญชี ด้านวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

งานในระดับหน้าที่ ที่สำคัญทั้ง 2 กลุ่มดังที่กล่าวมาอาจสรุปเป็นหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ 5 ด้าน คือ 1) หน้าที่ด้านการตลาดและการขาย 2) หน้าที่ด้านการผลิตและการให้บริการ 3) หน้าที่ด้านการเงิน และบัญชี 4) หน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ และ 5) หน้าที่ด้านการวิจัยและพัฒนา โดยหน้าที่ที่รับผิดชอบ ดังกล่าวสามารถนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์การปฏิบัติงานได้ 5 ลักษณะ ดังที่จะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

#### 6.12 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ในทางธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ในทางธุรกิจ จำแนกได้เป็น 5 ลักษณะ ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ คือ

6.12.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด ในกรณีที่การกำหนดทิศทางหรือกลยุทธ์หลักเน้นการเจริญเติบโต กลยุทธ์ด้านการตลาด อาจมีได้ 2 ลักษณะ คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาตลาดและกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์

6.12.2 กลยุทธ์ด้านการผลิต ถ้ากลยุทธ์ระดับธุรกิจเน้นการเป็นผู้นำในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีราคาไม่แพง (Cost Leadership) การผลิตก็จะเป็นแบบผลิตจำนวนมาก ซึ่งต้นทุนโดยเฉลี่ยจะถูกและได้สินค้าออกมาเหมือน ๆ กัน

6.12.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน เป็นกลยุทธ์เกี่ยวกับการเพิ่มทุนความมั่งคั่งของกิจการและผู้ถือหุ้นให้มากที่สุด ดังนั้น กลยุทธ์ที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว จึงมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ กลยุทธ์การลงทุน กลยุทธ์การจัดหาเงินเพื่อนำมาใช้ในการลงทุนและการดำเนินธุรกิจ และกลยุทธ์การจ่ายเงินปันผล

6.12.4 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลยุทธ์เกี่ยวกับการตัดสินใจในการคัดเลือกคนที่เหมาะสมเข้าเป็นพนักงาน ซึ่งมี 2 ลักษณะคือ

1) คนที่มีทักษะต่ำ จ่ายค่าจ้างให้ต่ำ ให้ทำงานซ้ำ ๆ แบบเดิมให้ออกจากงานภายในเวลาอันสั้น ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่กิจการผลิตส่วนใหญ่ใช้กันอยู่

2) คนที่มีทักษะในการทำงานสูง จ่ายค่าจ้างให้สูง เป็นส่วนหนึ่งของทีมที่จัดการตนเองได้ ซึ่งเหมาะกับงานที่มีความซับซ้อนกว่าหรืองานที่มีการพัฒนานวัตกรรมที่แปลกใหม่ตลอดเวลา

6.12.5 กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นกลยุทธ์เกี่ยวกับการเลือกใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนต่ำหรือใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ด้วยการทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการเกิดความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการรายอื่น ๆ

### 6.13 สถานศึกษากับกลยุทธ์ระดับแผนงานและโครงการ

สถานศึกษาหรือหน่วยงานภาครัฐ เรียกกลยุทธ์ระดับหน้าที่ว่า “กลยุทธ์ระดับแผนงานและโครงการ” เนื่องจากสถานศึกษาและหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่มีเป้าหมายในการทำงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ แตกต่างจากบริษัทหรือหน่วยงานภาครัฐกิจหลายด้าน เช่น การจัดโครงสร้างองค์การ สายการบังคับบัญชา ลักษณะและความหลากหลายของงานในระดับต่าง ๆ จุดเน้นในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ของสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

กลยุทธ์ระดับแผนงาน เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์การกำหนดทิศทางการบริหาร กลยุทธ์ระดับแผนงานมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ แผนงาน โครงการ งานหรือแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จกลยุทธ์หลักและเป้าหมายที่กำหนดไว้

กลยุทธ์ระดับโครงการ เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับแผนงาน และเป็นกลยุทธ์ที่บ่งบอกกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติงานหรือดำเนินการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับแผนงาน และระดับสถานศึกษา

กลยุทธ์ระดับแผนงานและโครงการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มี 2 ลักษณะคือ กลยุทธ์ที่หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้กำหนด ซึ่งสถานศึกษาในสังกัดทุกแห่งต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และกลยุทธ์ที่สถานศึกษาเป็นผู้กำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของสถานศึกษาโดยเฉพาะ โดยกลยุทธ์ทั้ง 2 ลักษณะดังกล่าวนี้ สถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้กำหนดเป็นข้อความกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจนเหมือนเช่นกลยุทธ์การกำหนดทิศทางการบริหาร เพียงแต่กำหนดเป็นแผนงานและโครงการจำแนกตามกลยุทธ์การกำหนดทิศทางการบริหารเท่านั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เป้าหมายของสถานศึกษาส่วนใหญ่ คือ การจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มิใช่มุ่งเน้นการแข่งขันเพื่อได้เปรียบเหนือคู่แข่งชั้น นอกจากนี้หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่าย หรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ก็ล้วนแต่มุ่งเน้นการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนเหมือนกันจะแตกต่างกันไปบ้างก็เพียงส่วนที่เป็นเนื้อหาสาระการเรียนรู้เท่านั้น ส่วนด้านผู้เรียนก็มีความแตกต่าง ระหว่างบุคคลค่อนข้างมากทั้งในแง่คุณลักษณะด้านเจตคติ การเรียนรู้ และสถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจของครอบครัว จากเหตุผลดังที่กล่าวมานี้ จึงอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้สถานศึกษา ไม่สามารถเขียนข้อความกลยุทธ์ระดับแผนงานและโครงการได้อย่างชัดเจนเหมือนเช่นกลยุทธ์การกำหนดทิศทางการบริหารก็เป็นได้

#### 6.14 ผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้วิธีการจัดการเชิงกลยุทธ์

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหลักสูตร นโยบาย และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งต้องปรับทิศทางการบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมที่เป็นผลมาจากความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เศรษฐกิจการเมือง การแข่งขันระหว่างประเทศ เป็นต้น

การจัดการเชิงกลยุทธ์ถือเป็นวิธีการจัดการสมัยใหม่รูปแบบหนึ่งที่เหมาะสมต่อการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาหรือการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับสถานศึกษา เนื่องจากมีขั้นตอนในการดำเนินการ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จและการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อมีการดำเนินงานตามขั้นตอน หรือกระบวนการจัดการดังกล่าวอย่างครบถ้วนแล้วย่อมก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สอดคล้องหรือตรงกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

ผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับสถานศึกษา โดยใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้จะกล่าวถึงเฉพาะวิสัยทัศน์ทางการศึกษาซึ่งเป็นความมุ่งหวังของสังคม และเป็นพันธะผูกพันกับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาทุกระดับ ซึ่งวิสัยทัศน์ ทางการศึกษาดังกล่าว ถือเป็นข้อมูลสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องรับรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้เสียก่อนจึงจะสามารถดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์การกำหนดทิศทางการบริหาร รวมทั้งดำเนินการตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในลำดับถัดไปให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหากผู้บริหารสถานศึกษาขาดวิสัยทัศน์ หรือมีวิสัยทัศน์ที่ไม่ดีไม่ชัดเจนก็ย่อมส่งผลให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขาดทิศทางที่ชัดเจน และไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สำคัญเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ทางการศึกษาและแนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สถานศึกษา จะได้กล่าวถึงเรียงตามลำดับหัวข้อดังนี้

#### 6.15 วิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา

วิสัยทัศน์หรือมุมมองในการจัดการศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ จนสามารถนำไปปฏิบัติหรือนำไปประยุกต์ใช้ให้บรรลุผลสำเร็จรวมทั้งสามารถปรับปรุง พัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน วิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนรู้สำหรับคนยุคใหม่ วิสัยทัศน์

ในการจัดการศึกษาของแผนพัฒนาการศึกษา และวิสัยทัศน์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังมีสาระสำคัญซึ่งจะกล่าวถึงเรียงตามลำดับหัวข้อคือ

#### 6.15.1 วิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน

องค์การยูเนสโก (UNESCO) หรือองค์การการศึกษา วิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) ได้จัดประชุมชาติ 31 สมาชิก ในปี พ.ศ. 2533 ที่พัทยา และได้มีข้อตกลงเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน เรียกว่า “ปฏิญญาจอมเทียน” (Jomtien Declaration) ขึ้น และในเวลาต่อมาองค์การสหประชาชาติ ได้ให้การรับรองปฏิญญาดังกล่าว ปฏิญญาจอมเทียนกล่าวถึงพันธกิจในการจัดการศึกษาเพื่อปวงชนไว้ 6 ประการ ซึ่งประเทศสมาชิกต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ คือ

1) ขยายการดูแลเด็กปฐมวัยและกิจกรรมเพื่อการพัฒนาอื่น ๆ โดยเฉพาะกลุ่มเด็กด้อยโอกาสและเด็กพิการ

2) ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงภายในปี พ.ศ. 2543

3) ปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพื่อให้ผู้เรียนผ่านมาตรฐานขั้นต่ำที่สูงขึ้น

4) ลดอัตราการไม่รู้หนังสือของผู้ใหญ่ในปี พ.ศ. 2543 ให้ได้ครึ่งหนึ่งของอัตราในปี พ.ศ. 2533 โดยเน้นการเรียนรู้ของเด็กหญิงและสตรี

5) ขยายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีพของเยาวชนและผู้ใหญ่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านสุขอนามัย และการงานอาชีพที่ดีขึ้น

6) เพิ่มพูนความรู้ทักษะ และค่านิยมที่จำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคล และครอบครัว ในรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย ต่อมาในปี พ.ศ. 2543 องค์การยูเนสโกได้จัดการประชุม เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน ที่เมืองดาการ์ ประเทศเซเนกัล ผลการประชุมสรุปว่า ประเทศสมาชิกส่วนหนึ่งยังไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในปฏิญญาจอมเทียนได้ ดังนั้น ที่ประชุมจึงได้กำหนดเป้าหมายที่จะทำให้บรรลุการศึกษาเพื่อปวงชนภายในปี พ.ศ. 2558 ไว้ในกรอบปฏิญญาดาการ์ ดังนี้

1) ขยายและปรับปรุงการศึกษาและการดูแลเด็กเล็กก่อนวัยเรียน โดยเฉพาะเด็กที่เปราะบางและด้อยโอกาส

2) จัดให้เด็กทุกคน โดยเฉพาะเด็กผู้หญิง เด็กที่อยู่ในสภาวะยากลำบาก เด็กที่เป็นชนกลุ่มน้อย สามารถเข้าถึงการศึกษาภาคบังคับที่มีคุณภาพ

3) จัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการ การเรียนรู้ของเยาวชนและผู้ใหญ่ ผ่านโครงการทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างเท่าเทียมกัน

4) พัฒนาอัตราการรู้หนังสือของผู้ใหญ่ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 50

5) ขจัดความเหลื่อมล้ำทางเพศในการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาโดยเน้น การเข้าถึงของเด็กผู้หญิงและทำให้เกิดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ

6) พัฒนาคุณภาพการศึกษาในทุกด้านและรับรองความเป็นเลิศทั้งหมด เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ที่ชัดเจนและสามารถวัดได้โดยเฉพาะในเรื่องการรู้หนังสือ การคำนวณตัวเลขและทักษะที่จำเป็นต่อชีวิต

ปฏิญญาจอมเทียนตั้งที่นำมากล่าวไว้ข้างต้นเป็นเสมือนพันธสัญญาที่นักการศึกษา ผู้บริหารประเทศ และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทุกระดับต้องนำไปดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จ และหากกล่าวเฉพาะผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ปฏิญญาจอมเทียนก็เปรียบเสมือนวิสัยทัศน์และพันธกิจในการจัดการศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จให้ได้นั่นเอง

#### 6.15.2 วิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนรู้สำหรับคนยุคใหม่

กลุ่มนักวิชาการในห้องปฏิบัติการทางการศึกษาเขตภาคกลางตอนเหนือ และกลุ่มเมทิริ (North Central Regional Educational Laboratory -NCREL and Metiri Group) ประเทศ สหรัฐอเมริกาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้เพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 หรือ “en Gauge 21<sup>st</sup> Century Skills” (NCREL and Metiri Group 2003: 15) โดยจำแนกเป็น 4 กลุ่มทักษะ คือ

1) ทักษะยุคดิจิทัล (Digital-Age Literacy) ประกอบด้วย สารระความรู้ และทักษะด้าน วิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์และเทคโนโลยี ข้อมูลสารสนเทศและความหมายพหุวัฒนธรรมและจิตสำนึกต่อโลก

2) ทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมและสร้างสรรค์ (Inventive Thinking) ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัว การจัดการความยุ่งยาก การควบคุมตนเอง การใฝ่รู้ การคิดสร้างสรรค์การจัดการความเสี่ยง การคิดระดับสูงและการใช้เหตุผลที่ดี

3) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) ประกอบด้วย ทักษะการทำงานเป็นทีม การสร้างความร่วมมือ และการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อสังคม และในฐานะพลเมือง การสื่อสาร และการโต้ตอบ

4) ทักษะการสร้างผลผลิตในระดับสูง (High Productivity) ประกอบด้วย ทักษะในการจัดลำดับความสำคัญ การวางแผนและการจัดการเพื่อให้ผลลัพธ์ที่ดีการใช้เครื่องมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพและเหมาะสม

ส่วนองค์การอนามัยโลก (WHO) ได้กำหนดทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้เพื่อการดำรงชีวิตในสังคมยุคใหม่ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทักษะชีวิต โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 10 ประการคือ ทักษะด้านความคิดวิเคราะห์วิจารณ์ (Critical Thinking) ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ทักษะด้านความตระหนักรู้ในตน (Self-Awareness) ทักษะด้านความเห็นใจผู้อื่น (Empathy) ทักษะด้านการสร้างสัมพันธภาพและการสื่อสาร (Interpersonal Relationship and Communication Skill) ทักษะการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา (Decision Making and Problem Solving) และทักษะการจัดการอารมณ์และการจัดการความเครียด (Coping with Emotions and Coping with Stress) โดยทักษะชีวิตทั้ง 10 ประการนี้ องค์การสหประชาชาติ (United Nation) ถือเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่ประเทศสมาชิกต้องนำไปพัฒนา ให้เกิดขึ้นกับพลเมืองของตนเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ สังคมยุคโลกาภิวัตน์ (ประยงค์ เนาวบุตร 2556: 38-39)

#### 6.15.3 วิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานในการจัดการศึกษาของชาติ โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2554: 3) ไว้ว่า คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นคนดี มีความสุข มีภูมิคุ้มกัน รู้เท่าทันในเวทีโลก เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ข้างต้น กระทรวงศึกษาได้กำหนด ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานไว้ 5 ยุทธศาสตร์ โดยยุทธศาสตร์แต่ละประเด็นได้กำหนดเป็นจุดมุ่งหมาย ตัวชี้วัด กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 4 คือการขยายโอกาส การเข้าถึงบริการทางการศึกษา และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ได้กำหนดเป็นกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานไว้ดังนี้

##### 1) ประกันโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา

- 1.1) จัดตั้ง จัดหาและพัฒนาาระบบการจัดสรรทุนการศึกษาให้เพียงพอ และเหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน ทั้งทุนให้เปล่าและทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
  - 1.2) สร้างหลักประกันโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาให้ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการอย่างเหมาะสม ทัวถึง
  - 1.3) พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาให้เข้าถึงเด็กที่มีความต้องการ พิเศษในรูปแบบที่ยืดหยุ่น หลากหลาย และเหมาะสม
  - 1.4) สนับสนุนค่าใช้จ่ายและปัจจัยพื้นฐานให้เพียงพอต่อความต้องการ จำเป็น สำหรับผู้เรียน
- 2) ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
- 2.1) พัฒนาห้องสมุดประชาชน และแหล่งเรียนรู้อื่นให้ทันสมัย กระจาย อย่างทั่วถึง เข้าถึงง่าย สะดวก เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับประชาชนในทุกพื้นที่
  - 2.2) พัฒนารูปแบบการให้บริการการศึกษาที่หลากหลาย ยืดหยุ่น เหมาะสมกับผู้เรียน
  - 2.3) พัฒนาระบบเทียบโอนความรู้และประสบการณ์
  - 2.4) ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อรรถาศัย ให้มีคุณภาพ และมาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น
  - 2.5) ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อให้ความรู้ สร้างความ ตระหนักเกี่ยวกับการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบทอด ศิลปวัฒนธรรม
- 3) พัฒนาคุณภาพเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา
- 3.1) ส่งเสริมให้ผู้เรียน สถานศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษา ทุกระดับ/ประเภทการศึกษา เข้าถึงระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ
  - 3.2) พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางทางการศึกษาให้เป็นเอกภาพ มาตรฐาน เดียวกัน โดยเชื่อมโยงข้อมูลการศึกษาทุกระดับ/ประเภทการศึกษา
  - 3.3) นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้พัฒนา ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ
  - 3.4) จัดให้มีศูนย์กลางในการจัดเก็บ รวบรวม และเผยแพร่ข้อมูล สื่อ การเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ทันสมัย ได้มาตรฐาน และใช้เป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้เรียน ครูและคณาจารย์



3.5) รมรงค์ส่งเสริมให้เด็ก เยาวชนและประชาชนเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง สร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ

3.6) ปรับปรุงห้องปฏิบัติการและจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ให้กับผู้เรียนอย่างเพียงพอ ทั่วถึงและเหมาะสมกับการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

#### 6.15.4 วิสัยทัศน์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ “หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนซึ่งเป็นกำลังของชาติให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและเป็นพลโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการศึกษต่อการศึกษาต่อ การประกอบอาชีพ และการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่า ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ”

วิสัยทัศน์ทางการศึกษาดังที่กล่าวมาตามลำดับถือเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ และต้องนำไปใช้เป็นทิศทางหรือเป็นกรอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาต่อไป

#### 6.16 แนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา

การสร้างวิสัยทัศน์หรือการมีวิสัยทัศน์ที่ดีเป็นสมรรถนะทางการบริหารที่จำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเพราะหากผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ทางการศึกษาที่ไม่ดีไม่ชัดเจน ก็ยากที่จะบริหารหรือกำหนดทิศทางในพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพตามเป้าหมายได้ วิธีการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ทางการศึกษา มีแนวทางในการดำเนินการ (เทือน ทองแก้ว 2562: ออนไลน์) ดังนี้

6.16.1 รวบรวมข้อมูลให้กว้างขวาง โดยการใช้การพูดคุยหรือการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการจัดการศึกษาทั้งในองค์กรและนอกองค์กร

6.16.2 นำข้อมูลที่ได้มาจัดกระทำโดยใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับ ความต้องการ มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสขององค์กร ทั้งในอดีต ปัจจุบัน เพื่อมองอนาคตโดยคำนึงถึงวัฒนธรรมขององค์กร ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ความสามารถของบุคคลในองค์กรนำมาประมวลเข้าด้วยกัน จากนั้นจึงเปิดโอกาสให้บุคคลภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Shared Vision) เพื่อให้เกิดการยอมรับ

6.16.3 สร้างวิสัยทัศน์โดยแปลงความคิดหรือจินตนาการให้เป็นคำพูดหรือภาษาเขียนที่ชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นของตน โดยใช้คำสำคัญ (Keyword) แล้วใช้วิธีการเชื่อมโยงความคิด ที่เรียกว่าแผนที่ความคิด (Mind Mapping) คือ การกำหนดความสัมพันธ์เชื่อมโยงความคิดสำคัญ ๆ ที่มุ่งมั่นให้เกิดเป็นจินตนาการที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

6.16.4 เผยแพร่วิสัยทัศน์โดยอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารและเป็นผู้มีวาทะการในการจูงใจหรือโน้มน้าวให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นคล้อยตามและให้การสนับสนุน หรืออาจใช้การเผยแพร่โดยการใช้คำขวัญ สัญลักษณ์ การอุปมา และอื่น ๆ ก็ได้

6.16.5 ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ การทุ่มเทกำลังกาย ความคิด และความพยายามของสมาชิกภายในองค์การเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจดำเนินการดังนี้

- 1) จัดโครงสร้างขององค์การให้พร้อมที่จะรับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ
- 2) คัดเลือกบุคคลให้ทำงานที่เหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถให้มีความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้
- 3) เก็บรวบรวมและศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจให้ผิดพลาดในการนำเอาวิสัยทัศน์ไปใช้
- 4) สนับสนุนให้มีการนำเอานวัตกรรมไปใช้ในการนำวิสัยทัศน์ไปใช้ในการพัฒนาองค์การ

6.16.6 การประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบว่าวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกในองค์การหรือไม่ มีส่วนใดเห็นว่าจะปรับเปลี่ยนเพื่อให้ชัดเจนขึ้น ถูกต้องมากขึ้น และหากสมาชิกพอใจก็สามารถกระทำได้เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง

## 7. ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ต่าง ๆ กัน หลักการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ดังนี้

พิบูล ทีปะपाल (2551: 25) พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีส่วนสำคัญทำให้ผลการดำเนินงานดีกว่าองค์การที่ไม่ใช้หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ และมีประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ดังนี้

1. ทำให้เข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การชัดเจนยิ่งขึ้น
2. ทำให้ทราบว่าอะไรบ้างมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์
3. ทำให้เข้าใจสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงดียิ่งขึ้น

จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนนันท์ (2552: 16) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. กำหนดทิศทางขององค์การ (set direction) ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (harmony) แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทาง การดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์การ (provide readiness) ช่วยให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์การเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์การ ทำให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (improve competitive efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมายอย่างเหมาะสม และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

Thompson and Strickland (1999: 24) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ดังนี้

1. เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ
2. ทำให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง
3. ช่วยให้ผู้บริหารมีความรอบคอบในการวางแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. ช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารทั่วทั้งองค์การเกิดความร่วมมือและมีความเป็นเอกภาพ
5. เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าว่าจะตัดสินใจอย่างไร

Pearce and Robinson (2000: 9-10) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร มีผลดังนี้

1. การจัดทำกลยุทธ์ช่วยป้องกันไม่ให้องค์กรเกิดปัญหาต่าง ๆ ได้มาก เมื่อผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์
2. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยกระบวนการกลุ่มของบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในงานก่อให้เกิดแนวทางการจัดทำกลยุทธ์ที่หลากหลาย
3. บุคลากรเมื่อได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์จะส่งผลให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดีส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น
4. ช่วยให้เกิดการลดช่องว่างหรืองานที่ซ้ำซ้อนกันในการดำเนินกิจกรรมระหว่างบุคคลและกลุ่ม เพราะจะทำให้บุคลากรรู้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่ชัดเจน
5. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดลงเมื่อบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ พอใจ จึงเกิดการยอมรับและพร้อมให้ความร่วมมือดำเนินการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์เป็นกระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารที่ออกแบบและนำมาปฏิบัติเพื่อใช้ประกอบการบริหารจัดการ หรือการกำหนดนโยบายที่มีคุณภาพ ด้วยการตัดสินใจและลงมือปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง ให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานระยะยาวขององค์กรในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม โดยเพิ่มเน้นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม ทั้งภายนอกและองค์กรเพื่อให้ทราบสถานะขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมก่อนนำไปปฏิบัติต่อไป เนื่องจากกระบวนการวางแผนและการจัดการกลยุทธ์ดั้งเดิมนั้น เชื่อมโยงกับการออกแบบกลยุทธ์ที่หลากหลายแนวคิด โดยเฉพาะกลยุทธ์การวิเคราะห์ SWOT จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่นำไปใช้วิเคราะห์ได้อย่างเป็นประโยชน์และเหมาะสม ภายในองค์กรและโอกาสอุปสรรค ภายนอกที่นำไปสู่การจัดวางตำแหน่งให้องค์กรในอนาคต กลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่วนใหญ่ จะเป็นกลยุทธ์ที่หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้กำหนด ซึ่งสถานศึกษาในสังกัดทุกแห่งต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่สถานศึกษาเป็นผู้กำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของสถานศึกษาโดยเฉพาะ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ สถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้กำหนดเป็นข้อความกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจนเหมือนเช่นกลยุทธ์การกำหนดทิศทางการบริหาร เพียงแต่กำหนดเป็นแผนงานและโครงการจำแนกตามกลยุทธ์การกำหนดทิศทางการบริหารเท่านั้น ซึ่งเป้าหมายของสถานศึกษา ได้แก่ การจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และหน้าที่ความรับผิดชอบของ

แต่ละฝ่าย อีกทั้งในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ก็มุ่งเน้นการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน ลักษณะเหมือนกัน จะแตกต่างกันไปบ้างก็เพียงส่วนที่เป็นเนื้อหาสาระการเรียนรู้เท่านั้น ส่วนด้านผู้เรียนก็มีความแตกต่าง ระหว่างบุคคลค่อนข้างมากทั้งในแง่คุณลักษณะด้านเจตคติ การเรียนรู้ และสถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และครอบครัว จึงอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้สถานศึกษาสร้างและออกแบบกลยุทธ์ ได้อย่างชัดเจนและหลากหลายในการบริหารตามมา

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์

### องค์ประกอบและกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นเป็นเอกสารเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จนั้น ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารตามแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งมีกระบวนการบริหารที่สำคัญ จำแนกเป็น 3 ขั้นตอนคือ ขั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ และขั้นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการควบคุม สำหรับองค์ประกอบและกระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ได้จำแนกสาระสำคัญตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยกำหนดเป็น 4 หัวเรื่อง ได้แก่ องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ โดยมีสาระสำคัญดังที่จะกล่าวถึงเรียงตามลำดับ (Robbins and Coulter 2012: 252-264; Simerson, 2011: 89-188; Wheelen and Hunger 2510: 141-376; พิริยะ ผลพิรุฬ 2552: 94) ดังนี้

### องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือการบริหารที่สะท้อนทิศทางการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงานสามารถบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อหน่วยงานในอนาคตให้บังเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่วางไว้

แผนกลยุทธ์ควรมีรายละเอียดหรือมีองค์ประกอบสำคัญอย่างครบถ้วน และควรเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือจัดทำเป็นเอกสารเพื่อให้สามารถนำมาทบทวน ปรับปรุง และยืนยันกับสิ่งที่ได้กำหนดไว้ก่อนเริ่มดำเนินการ และเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วยังคงต้องนำแผนหรือกลยุทธ์ที่วางไว้มาประเมินผลหรือทวนสอบเพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

นักวิชาการด้านการวางแผนได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของแผนโดยทั่วไปและแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้ Ackoff (1970: 5-6) กล่าวว่าแผนใดใดก็ตาม จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญจำแนกเป็น 5 ส่วน คือ

1. จุดหมาย (Ends) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงวัตถุประสงค์ ความมุ่งหวังหรือจุดมุ่งหมายของแผนที่ได้กำหนดขึ้น โดยอาจชี้ถึงสภาพปัญหาหรือความเป็นมาหรือภูมิหลังที่ต้องทำให้มีการวางแผน และรวมถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวางแผนนั้น

2. วิธีการ (Means) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ แล้วกำหนดเป็นทางเลือกไว้หลายทางเลือกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วเป็นองค์ประกอบแรก

3. ทรัพยากร (Resources) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงประเภทปริมาณ และคุณภาพของทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการที่จะต้องจัดสรรให้กับวิธีการหรือทางเลือกที่ได้กำหนดไว้

4. การนำแผนไปใช้ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่ระบุถึงวิธีการหรือการตัดสินใจเพื่อเลือกทางเลือกหรือแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ของแผน ซึ่งได้กำหนดไว้ทางเลือกในการดำเนินงานจะต้องมีลักษณะที่ประหยัดและให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสม จึงจะถือว่าเป็นทางเลือกและการดำเนินงานที่ดี

5. การควบคุม (Control) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบและการประเมินผลการดำเนินงานของแผนว่าเป็นไปด้วยดีมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง และมีการปรับปรุงหรือหาทางปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การควบคุมจะต้องเป็นไปทุกขั้นตอนทุกระยะการดำเนินงานและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

Miner (1978: 212-213) กล่าวว่า แผนประกอบด้วยข้อความหรือสาระสำคัญ 5 ส่วน คือ 1) ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ 2) กลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ 3) เป้าหมายความสำเร็จทั้งปริมาณและคุณภาพ 4) เงื่อนไขความสำเร็จ 5) แผนงานและโครงการ

ยูล เบ็ญจรงค์กิจ (2548: 148-152) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ที่จัดทำเป็นเอกสารควรประกอบด้วย สาระสำคัญดังนี้

1. การตรวจติดตามสถานภาพขององค์การ โดยทำการศึกษาและวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนองค์การตามเทคนิคการวิเคราะห์แบบ “SWOT” (SWOT Analysis)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยการศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมที่เป็นภาวะคุกคาม และสภาพแวดล้อมที่ควรให้ความสนใจติดตาม เช่น สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี สถานการณ์สังคมและสิ่งแวดล้อม

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบศักยภาพการแข่งขัน โดยการประเมินสถานภาพของคู่แข่งทุกมิติเพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

4. การกำหนดกลยุทธ์ - ความเป็นไปได้และข้อจำกัดการกำหนดกลยุทธ์คือการตอบคำถามที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ สถานภาพขององค์กรในปัจจุบัน องค์กรต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต และจะต้องทำอะไรบ้างจึงจะก้าวไปสู่อนาคตที่ต้องการนั้น ซึ่งองค์กรโดยทั่วไป มีงานที่ต้องดำเนินอยู่ 3 ลักษณะ คือ งานที่ดำเนินการตามปกติ งานที่ต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น และงานที่มุ่งทำให้เกิดผลสำเร็จเป็นกรณีพิเศษ สำหรับงานที่ต้องกำหนดเป็นกลยุทธ์ก็คือ งานในสองรายการสุดท้าย โดยกลยุทธ์ขององค์กรมี 3 ลักษณะ คือ กลยุทธ์เชิงเป้าหมาย เชิงทิศทาง และเชิงวิธีการ และแต่ละกลยุทธ์สามารถจำแนกเป็นลักษณะย่อย ๆ ได้อีกหลายรายการเช่นกัน

5. ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย งบประมาณ เวลา บุคลากร เทคโนโลยี และอื่น ๆ โดยจะต้องวางแผนการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดคุณค่าและประโยชน์สูงสุด

6. ข้อความแสดงพันธกิจเป็นข้อความที่แสดงหรือการอธิบายเกี่ยวกับหลักการ เป้าหมาย และบทบาทหน้าที่ขององค์กร

7. กลยุทธ์ที่ดีที่สุดและทางเลือกเป็นการระบุว่าองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์ใดในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการโดยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้น จะต้องผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และใคร่ครวญไตร่ตรองมาแล้วเป็นอย่างดี

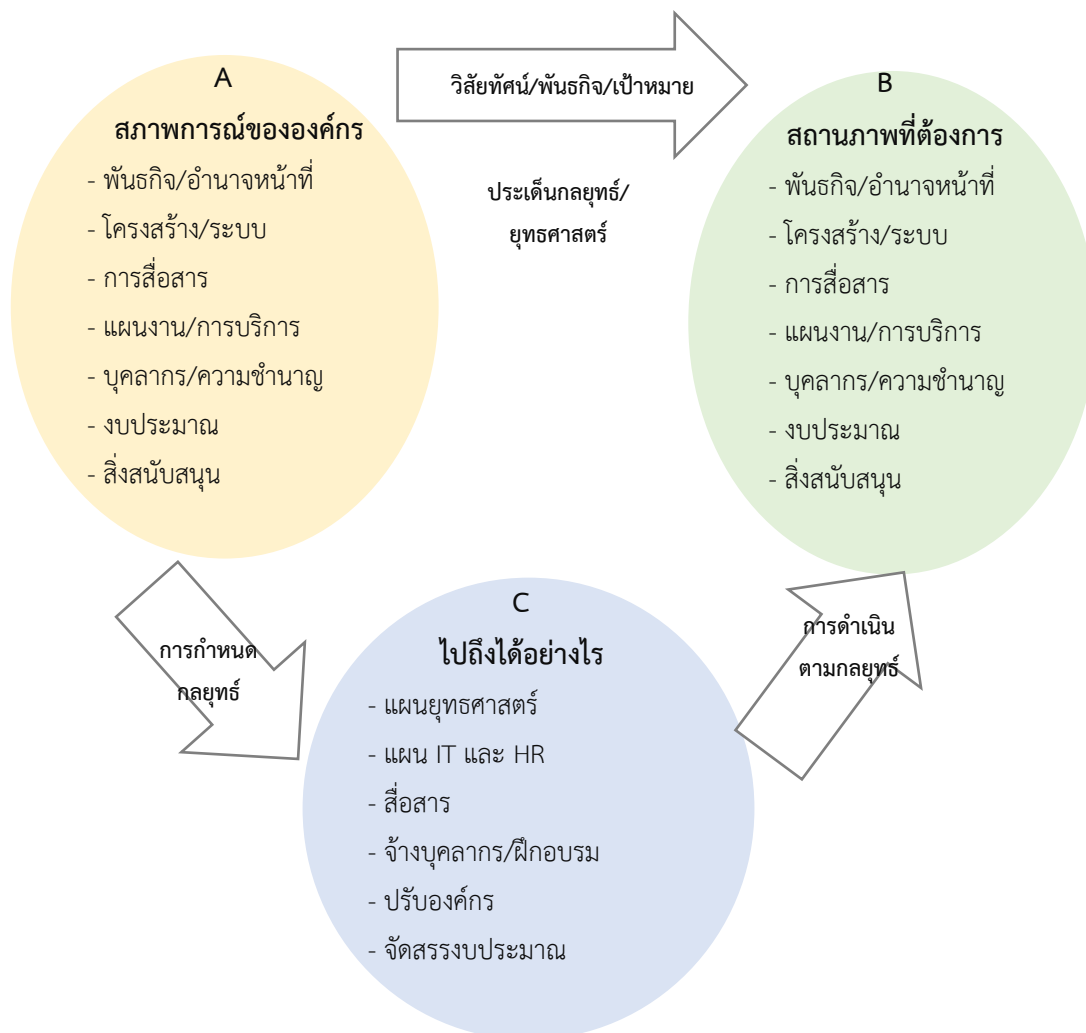
8. วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์เป็นการระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้และนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

9. มาตรการหรือกลวิธีที่ใช้เป็นกลไกในการผลักดันให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพในอนาคตที่ต้องการ

10. แผนสำรอง (Contingency Plan) เป็นการเตรียมทางเลือกรองรับในกรณีเกิดปัญหาไม่สามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ ก็สามารถนำแผนสำรองที่เตรียมไว้มาใช้ได้ทันที

11. การกำหนดวิธีการประเมินผลและตัวชี้วัด การประเมินผลอาจเลือกใช้รูปแบบการวิจัย หรือรูปแบบอื่นตามความเหมาะสม ส่วนตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่ใช้บอกให้รู้ว่าสิ่งที่ต้องการมีอยู่หรือไม่ เช่น ความรวดเร็วเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการบริการ เป็นต้น

วิโรจน์ มโนพิโมกษ์ (2554: 56) กล่าวว่า องค์ประกอบของแผนหรือสิ่งที่ควรบรรจุไว้ในแผนกลยุทธ์มี 3 ส่วน ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

ที่มา: วิโรจน์ มโนพิโมกษ์ 2554: 56

จากภาพที่ 2.7 แสดงให้เห็นว่าแผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่แสดงสาระสำคัญเกี่ยวกับสภาพและสิ่งที่เป็ความต้อการ จำแนกเป็น 3 ส่วนคือ สถานภาพขององค์กรในปัจจุบัน (A) สถานภาพขององค์กรที่ต้องการในอนาคต (B) และวิธีดำเนินงานเพื่อให้บรรลุถึงสถานภาพที่ต้องการ (C) โดยองค์ประกอบหลักแต่ละรายการเหล่านี้ยังมีรายละเอียดปลีกย่อยอื่น ๆ อีก

การวางแผนและการจัดการกลยุทธ์ดั้งเดิมนั้นมาจากการออกแบบกลยุทธ์ของนักเรียนหลายคนที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ในช่วงยุคปี ค.ศ. 1960 ซึ่งกลยุทธ์ที่ทุกคนรู้จักกันดีก็คือ



การวิเคราะห์ SWOT จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่นำไปใช้วิเคราะห์ได้ อย่างเป็นประโยชน์และเหมาะสม ในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ภายในองค์กร และโอกาสอุปสรรคภายนอกที่นำไปสู่การวางตำแหน่งให้แก่องค์กรในอนาคต (Mintzberg et al 2003: , cited in Locke 2010: 213) และรูปแบบกลยุทธ์นี้ถูกใช้เป็นแบบแผนในการกำหนดกลยุทธ์ ขององค์กรตั้งแต่ในยุค ค.ศ. 1970 และยังมีอิทธิพลในขบวนการการวางแผนกลยุทธ์อยู่จนถึงปัจจุบัน (Mintzberg et a., 2003 cited in Locke, 2010, p. 213) การวางแผนกลยุทธ์จัดว่าเป็นแผนระยะ ยาว คือ 1 - 5 ปี ซึ่งไม่เพียงแต่เพื่อการเติบโตและทำกำไรให้แก่องค์กรเท่านั้นแต่ยังสามารถกำหนด แนวทางปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอีกด้วย

Kinicki and Williams (2008: 86) ได้อธิบายเกี่ยวกับความสำคัญของการวางแผน และการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า

1. เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางและแรงผลักดัน แผนกลยุทธ์สามารถช่วยให้ผู้จัดการ มุ่งเน้นเฉพาะปัญหาที่ถึงจุดวิกฤต กำหนดทางเลือกและเวลาที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังช่วยในการสร้าง ทีมการเรียนรู้ และการกำหนดข้อตกลงระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร

2. สนับสนุนแนวความคิดใหม่ ๆ การวางแผนกลยุทธ์สามารถช่วยสนับสนุนการให้ ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมที่เพื่อความสำเร็จในระยะเวลายาว เช่น กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม

3. การพัฒนาความได้เปรียบคู่แข่งอยู่เสมอ การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดข้อได้เปรียบ ทางการแข่งขัน ดังนั้น การรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถ ตอบสนองลูกค้าได้เป็นอย่างดี มีการสร้างนวัตกรรม รักษาคุณภาพและมีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ

จากข้อเสนอแนะของนักวิชาการและนักการศึกษาข้างต้นสรุปได้ว่า กลยุทธ์หมายถึง วิธีการดำเนินงาน การกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ตามที่กำหนดไว้

กลยุทธ์ที่ใช้ในองค์กร แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูงเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยกลยุทธ์กว้าง ๆ ที่ครอบคลุมถึงการก้าวไปสู่ความสำเร็จตามที่ต้องการ ตามวิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนด

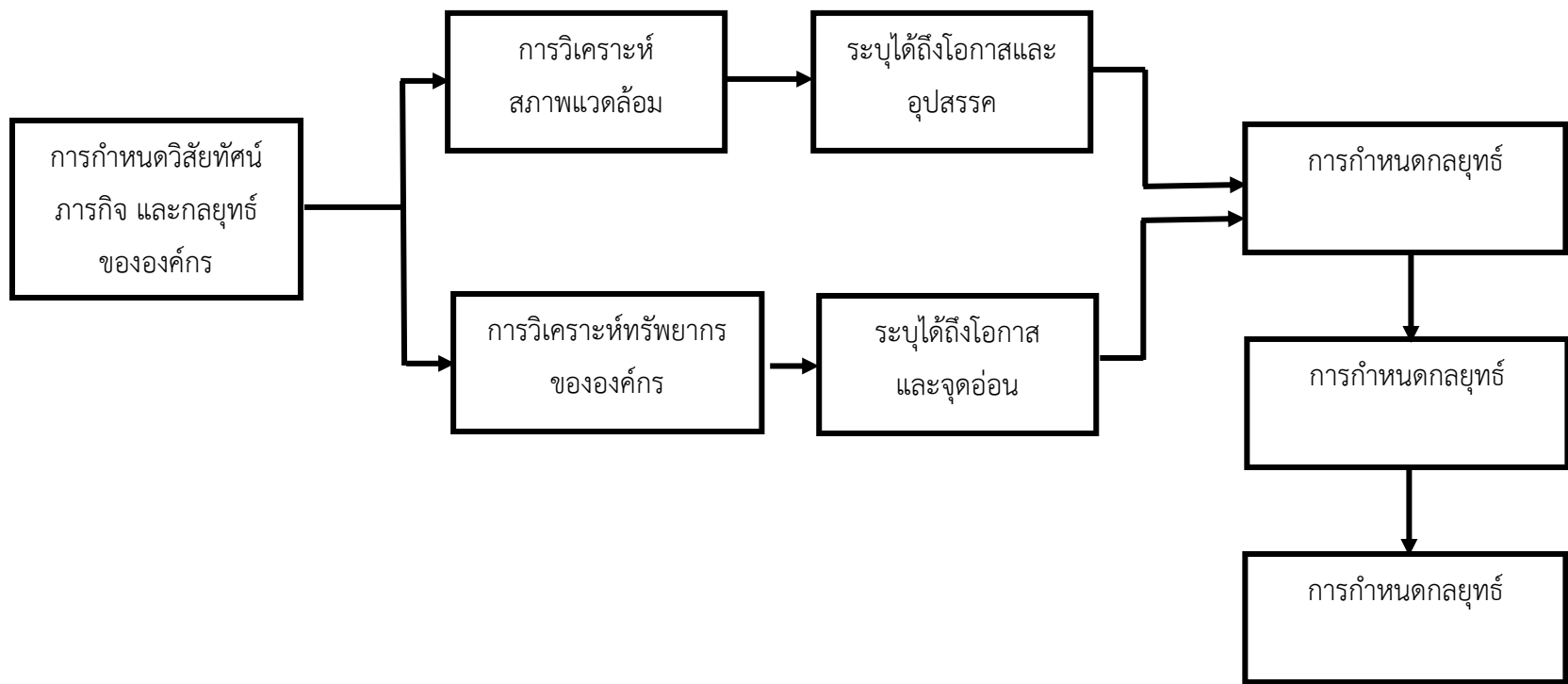
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) หมายถึง ในกรณีที่องค์กรเป็น องค์กรขนาดใหญ่มีหลายกิจการรวมอยู่ด้วยและมีเครือข่ายจำนวนมาก มีสินค้าคล้ายชนิดจำหน่าย

ทำให้ยากต่อการบริหารจึงได้มีการวิเคราะห์แต่ละหน่วยธุรกิจที่เรียกว่า SBU (Strategy Business Unites) ซึ่งแต่ละหน่วยธุรกิจจะมีการกำหนดกลยุทธ์ของตนขึ้นมาเป็นระดับหน่วยธุรกิจ สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบริษัท ระดับหน้าที่และระดับปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของแต่ละหน่วยธุรกิจ

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่าง ๆ ที่สำคัญในองค์กร เกี่ยวกับการแข่งขันทางกลยุทธ์ในหน้าที่ต่าง ๆ เช่น การผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การตลาด การเงิน เช่น กลยุทธ์ในการผลิตสินค้าใหม่ กลยุทธ์ในการจัดการจำหน่าย เป็นต้น โดยหน้าที่ต่าง ๆ เหล่านี้ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ของแต่ละหน้าที่แล้วจะนำมาซึ่งความสำเร็จตามกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management Process) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังภาพ 2 เป็นขั้นตอนของการวางแผน (planning) ตั้งแต่ขั้นที่ 1-4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (implementation) ขั้นที่ 5 และการประเมินผล (evaluation) ขั้นที่ 6 แม้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเน้นการวางแผน แต่หากวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดีแล้วมีได้นำไปปฏิบัติเพื่อประเมินผลอย่างเหมาะสม องค์กรก็จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าทุกขั้นตอนในกระบวนการต่างมีความสำคัญจำเป็นต้องมีการดำเนินอย่างต่อเนื่อง

การวิเคราะห์ SWOT



ภาพที่ 2.8 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา: Robbin et al. (2000: 277)

## 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment analysis)

เป็นกระบวนการแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สำคัญ คือ การศึกษาองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะเป็นไปได้อย่างเหมาะสมที่สุดกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ มีดังนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2553: 54-58)

1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (The General Environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรหรือสภาพแวดล้อมมหภาค ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสภาวะเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) การเมือง (Political) ข้อกำหนดทางกฎหมาย (Legal) เทคโนโลยี (Technological) และการรักษาสิ่งแวดล้อม

1.1.1 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญที่เป็นเครื่องชี้ว่าองค์กรจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารอย่างไร สิ่งสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจก็คือ ค่าจ้างแรงงาน อัตราเงินเฟ้อ อัตราภาษี ค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ ราคาสินค้าและการบริหารความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน

1.1.2 สภาพแวดล้อมทางสังคม เป็นสภาพแวดล้อมทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของสังคม เช่น ประชากร (Demographic) และค่านิยมในสังคม (Social Values)

1.1.3 สภาพแวดล้อมทางการเมือง เป็นสภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของรัฐหรือข้อกำหนดของรัฐบาล แนวโน้มทางการเมือง เช่น นโยบายด้านการส่งเสริมการค้า นโยบายด้านการส่งออกสินค้า การร่างข้อกฎหมาย สภาพแวดล้อมทางการเมืองเกี่ยวข้องกับกลุ่มผลประโยชน์

1.1.4 สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย หมายถึงการกำหนดข้อกฎหมายเพื่อให้สมาชิกในสังคมปฏิบัติตามข้อกฎหมายนั้น กฎหมายบางอย่างเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร แต่ข้อกฎหมายบางอย่างก็ขัดต่อการกำหนดกลยุทธ์ เช่น นโยบายของรัฐบาล พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

1.1.5 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่ใช้ อาจนำมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ การเพิ่มเทคโนโลยีเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพทางการผลิต

1.1.6 สภาพแวดล้อมทางด้านการรักษาสິงแวดล้อม หมายถึง การดำเนินธุรกิจ คำนึงถึงสิ่งแวดลอม การรักษาทรัพยากรธรรมชาติ อนุรักษ์สิ่งแวดลอมทางธรรมชาติ

1.2 สภาพแวดล้อมทางการดำเนินการ (The operation Environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรอย่างทันที ประกอบด้วยลูกค้า (Customer Component) คู่แข่งขัน (Competition Component) ตลาดแรงงาน (Labor Component) ผู้จำหน่าย ปัจจัยการผลิต (Supplier Component) กำลังการผลิต สภาพะการทางธุรกิจระหว่างประเทศ (International Component)

1.2.1 ลูกค้า ความต้องการของลูกค้าที่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์ต่อการผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายหรือการให้บริการที่สอดคล้องเกี่ยวกับลูกค้า เช่น ความต้องการของลูกค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์และผู้บริหารควรพิจารณาสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับลูกค้า เช่น ความต้องการของลูกค้า ข้อเสนอแนะ คำตำหนิ ความสะดวกความนิยมของลูกค้า

1.2.2 การแข่งขัน หมายถึง สภาพแวดล้อมในการดำเนินการเพื่อต่อสู้กับคู่แข่งในทางธุรกิจเพื่อการปฏิบัติการที่เหนือกว่าคู่แข่ง สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในด้านลูกค้า ทำให้องค์กรมีการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์อยู่เสมอเพื่อให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

1.2.3 ตลาดแรงงาน สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการจ้างพนักงานตามความต้องการขององค์กร การฝึกอบรม อัตราค่าจ้างแรงงาน คุณสมบัติของพนักงาน ระดับของทักษะที่ต้องการในการทำงาน

1.2.4 ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต หมายถึง สภาพแวดล้อมในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากรเพื่อใช้ในการผลิตหรือการให้บริการ ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตสามารถจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพราคาต่ำ การส่งมอบที่เชื่อถือได้และการให้เครดิตในการซื้อแต่ละครั้ง

1.2.5 สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ แม้ว่าองค์กรไม่ได้เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจกับต่างประเทศ ก็ควรศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของประเทศต่าง ๆ เช่น กฎหมาย วัฒนธรรม สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของประเทศต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการขยายตัวขององค์กรต่อไปในอนาคต

1.3 สภาพแวดล้อมภายใน (The intimal environment) หรือสภาพแวดล้อมจุลภาค สภาพแวดล้อมนี้เกิดขึ้นภายในองค์กรในระดับการทำงานภายในเป็นสภาพแวดล้อมที่ควบคุมได้ เช่น การดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ ตามหน้าที่ เช่น ฝ่ายการตลาดขององค์กร ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี

งานในหน้าที่เหล่านี้ควรมีการวางแผน การจัดการองค์กร การชักนำและการควบคุมภายในองค์กรที่มี และมีการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรสามารถปรับสภาพแวดล้อมภายในได้

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation: Tool)

การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหาร กำหนดกลยุทธ์จากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ได้วิเคราะห์แล้ว เครื่องมือที่จะช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์ มีอยู่หลายแบบ ดังนี้

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) หมายถึง วิธีที่สามารถบ่งบอกถึงขอบเขตว่าควรจะใช้กลยุทธ์อย่างไร ณ ช่วงเวลานั้นและสามารถบอกถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ที่เกี่ยวข้องและสามารถที่จะชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมของธุรกิจ (Johnson and Scholes 2003: 5, cited in Yonka 2013: 87) ในขณะที่ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553: 63) กล่าวถึง การวิเคราะห์ SWOT ว่าเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน องค์กร และภายนอกองค์กร เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ทำให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร และ Moutinho (2000: 44 cited in Yonka 2013: 87) กล่าวถึง การวิเคราะห์ SWOT ว่าเมื่อได้ทำการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค องค์กรและสถานที่จัดงาน จะสามารถมองภาพได้อย่างชัดเจนว่ามีศักยภาพอย่างไรและอะไรที่เป็น เปราะบางเป็นจุดอ่อน และควรอยู่ในจุดใดของตลาดถ้าเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และอะไรที่เป็น แนวโน้มที่เป็นศักยภาพและโอกาสให้แก่องค์กร กลยุทธ์ทางการตลาดก็สามารถกำหนดได้อย่าง ถูกต้องในการวิเคราะห์นี้ ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทำให้ทราบโอกาสและอุปสรรค ขององค์กร ซึ่ง SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมาย ดังนี้

S มาจาก Strength หมายถึง จุดเด่น จุดแข็ง เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

W มาจาก Weakness หมายถึง จุดด้อย จุดอ่อน เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายใน

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์ (Tows Matrix) คือ การจับคู่ของหัวข้อ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์เป็น การวิเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ทางสภาพแวดล้อมเพื่อใช้ในการกำหนด ทางเลือกได้ 4 ประการ (Four alternative Strategies) ดังนี้

ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง Strengths	จุดอ่อน Weakness
โอกาส Opportunities	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ WO
อุปสรรค Threats	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT

ภาพที่ 2.9 การวิเคราะห์ Tows Matrix

ที่มา: เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553: 67)

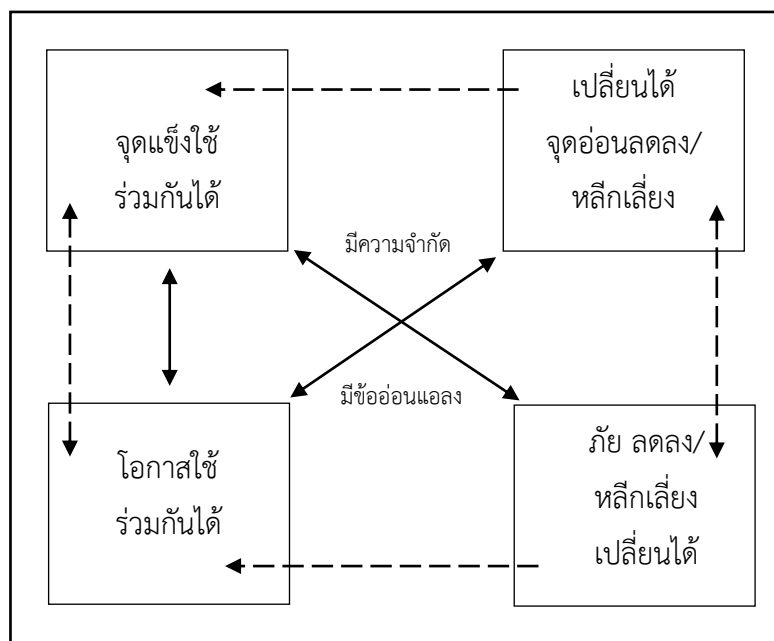
1. กลยุทธ์ SO หมายถึง ธุรกิจมีจุดแข็งและมีโอกาสในการเจริญเติบโตได้อีก ทำให้ธุรกิจสามารถขยายการลงทุนเพิ่มได้อีก เพิ่มการผลิต ขยายตลาดให้เพิ่มขึ้นได้ตามโอกาสที่เอื้ออำนวย สามารถใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Strategy)

2. กลยุทธ์ ST หมายถึง ธุรกิจมีจุดแข็ง แต่มีอุปสรรคจากคู่แข่งหรือปัจจัยอื่น ๆ ธุรกิจจึงควรหลีกเลี่ยงอุปสรรค อาจหันไปจับกลุ่มลูกค้า กลุ่มอื่นแทน สามารถใช้กลยุทธ์ (Blue Ocean Strategy)

3. กลยุทธ์ WO หมายถึง ธุรกิจมีจุดอ่อนแต่มีโอกาสที่ดีเอื้ออำนวยในธุรกิจ เช่น ขาดเงินทุนหรือขาดความเชี่ยวชาญในการผลิต หรืออาจมีจุดอ่อนอื่น ๆ ที่ทำให้ไม่สามารถคงอยู่ได้ ธุรกิจควรค้นหาวิธีในการเปลี่ยนจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง เพราะยังมีโอกาสหรือช่องทางในการทำธุรกิจอยู่มาก อาจแสวงหาความร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อเสริมจุดอ่อนให้ดีขึ้น (Strategic Alliance)

4. กลยุทธ์ WT หมายถึง เป็นสภาวะการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เพราะนอกจากธุรกิจจะมีจุดอ่อนในตนเองแล้ว ยังมีอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจด้วย จึงควรพิจารณาเลิกกิจการหรือแสวงหาความร่วมมือกับธุรกิจอื่น สามารถใช้กลยุทธ์ตั้งรับ (Defender Strategy)

การวิเคราะห์ SWOT matrix ใช้จัดพวกรวมความสัมพันธ์แต่ละองค์ประกอบและชี้แนะให้มีการปฏิบัติการที่เหมาะสมที่สุด



ภาพที่ 2.10 การวิเคราะห์ Tows Matrix

ที่มา: เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2553: 285

1. การมีพลังเพิ่มขึ้น (Leverage) โดยการจับคู่ระหว่างจุดแข็งภายในธุรกิจกับโอกาสที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก การเกิดมีพลังเพิ่มขึ้นจะชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ของธุรกิจ “ในอุดมคติ” เพราะทำให้บริษัทมีโอกาสสร้างข้อได้เปรียบในเชิงการแข่งขันที่จะมาสนับสนุนการดำเนินการตลาดให้ดีขึ้น

2. ความอ่อนแอ (Vulnerability) โดยการจับคู่ความแข็งแกร่งภายในธุรกิจกับภัยจากสิ่งแวดล้อมภายนอก การจับคู่วิธีนี้จะทำให้ธุรกิจอาจถูกโจมตีและอาจทำให้ข้อได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้อยค่าลง

3. การมีข้อจำกัด (Constraints) เป็นการจับคู่จุดอ่อนของบริษัทกับโอกาสที่จะมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก SBU อาจถูก “ยับยั้ง” มิให้ฉวยโอกาสที่ดีได้เพราะมีข้อจำกัดทางการตลาดภายในหรือมีข้อจำกัดในการดำเนินงาน





4. การมีปัญหา (Problems) เป็นการจับคู่จุดอ่อนในธุรกิจกับภัยจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นสถานการณ์ที่มีความยุ่งยาก บริษัทไม่พร้อมที่จะแข่งขันหรือต่อสู้กับสิ่งแวดล้อมที่เป็นศัตรูเพราะตนเอง มีทรัพยากรและความสามารถจำกัด เมื่อเป็นเช่นนี้กลยุทธ์ที่นักการตลาดควรปฏิบัติก็คือ



- 4.1 จับคู่ จุดแข็งกับโอกาส
- 4.2 เปลี่ยนจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง
- 4.3 เปลี่ยนภัยให้เป็นโอกาส
- 4.4 ลด (ถ้าไม่เลิก) จุดอ่อนหรือภัย

### 3. การวิเคราะห์แมทริกซ์บีซีจี (BCG Growth - Share Matrix)

การวิเคราะห์แมทริกซ์บีซีจี (BCG Growth-Share Matrix) คือ แมทริกซ์ที่ใช้การวิเคราะห์ธุรกิจที่เกิดจากกลุ่มปรึกษาด้านการผลิตบอสตัน (The Boston Consulting Group) ได้พัฒนาเครื่องมือนี้ขึ้นมาเพื่อช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์บนพื้นฐานของส่วนแบ่งทางการตลาด และการเจริญเติบโตของตลาด ในขั้นตอนแรกจะระบุถึงกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจหรือ (SBU หรือ Strategic Business Units) คือการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดที่มีความแตกต่างกัน แสดงดังภาพที่ 2.11 ดังนี้

สูง	ส่วนครองตลาด	ต่ำ
ผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวดวงเด่น (Stars) 	ผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา (Question marks) 	
ผลิตภัณฑ์ที่ทำเงิน (Cash Cows) 	ผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำ (dogs) 	
สูง		ต่ำ

ภาพที่ 2.11 การวิเคราะห์แมทริกซ์บีซีจี (BCG Growth-Share matrix)

ที่มา: เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553: 68)

3.1 ผลิตภัณฑ์ดาวเด่น (Stars) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงและมีการเจริญเติบโตสูงเพราะมีความต้องการของตลาดมาก ธุรกิจควรทำการเพิ่มผลิตภัณฑ์

3.2 ผลิตภัณฑ์ที่ทำงาน (Cash Cows) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูง แต่การเจริญเติบโตเพียงเล็กน้อย ธุรกิจควรขยายตลาดผลิตภัณฑ์ที่ทำงานให้มากขึ้น

3.3 ผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา (Question marks) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดน้อยแต่มีการเจริญเติบโตสูง ธุรกิจควรได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดให้มากขึ้น โดยการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในผลิตภัณฑ์เพื่อให้ก้าวไปสู่การเป็นผลิตภัณฑ์ดาวเด่น

3.4 ผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำ (Dogs) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดน้อย และเจริญเติบโตต่ำสุดทำให้ไม่ควรสนับสนุนผลิตภัณฑ์นั้นอีกต่อไป ควรจะเลิกหรือเปลี่ยนให้มีความสำคัญกับผลิตภัณฑ์อื่นแทน

#### 4. กลยุทธ์การแข่งขันของ Porter

แบบจำลองแรงกดดัน 5 ประการ เป็นต้นแบบที่รู้จักกันดีในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมของ Michael E. Porter ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน และสภาพเศรษฐกิจของแต่ละอุตสาหกรรม แนวความคิดนี้ยังสามารถกระตุ้นให้นักวางแผนกลยุทธ์ และนักการตลาดสามารถส่งผลกระทบต่อเจริญเติบโตและความสามารถในการทำกำไรที่เป็นไปได้ของอุตสาหกรรมนั้น ๆ ด้วย

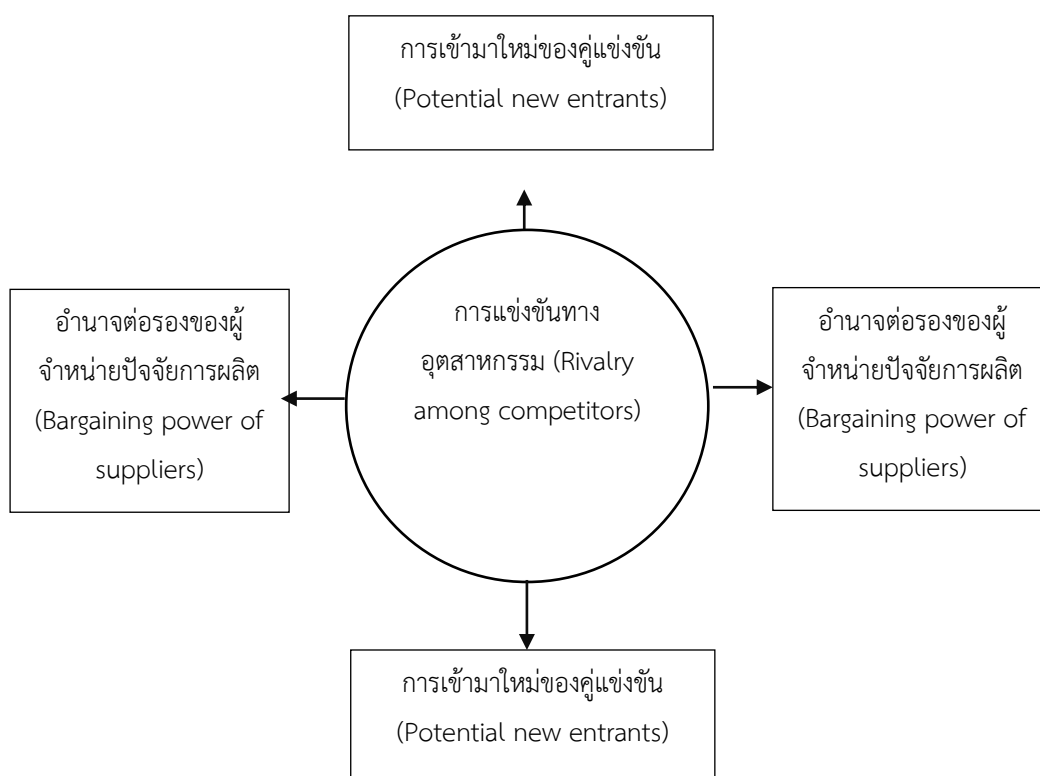
4.1 การเข้ามาใหม่ของอุตสาหกรรมรายใหม่ (Potential new entrants) ถ้าจะเข้าสู่อุตสาหกรรมนั้น ๆ ผู้ที่จะเข้ามาทำธุรกิจเข้ามายากหรือง่าย เช่น ความชำนาญ ความรู้ ความสามารถ และเทคโนโลยีที่ต้องใช้ ถ้าต้องใช้เทคโนโลยี และความเชี่ยวชาญเฉพาะ มีผลทำให้การเข้าสู่อุตสาหกรรมทำได้ยาก

4.2 อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต (Bargaining power of suppliers) หมายถึงผู้จำหน่ายปัจจัยในการผลิตในอุตสาหกรรมนั้นมีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายสินค้า การที่ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตจะมีอำนาจต่อรองมากน้อยนั้น พิจารณาจากจำนวนผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตหรือแหล่งวัตถุดิบที่สามารถไปซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบได้

4.3 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of Suppliers) ลูกค้ามีอำนาจต่อรองได้ตลอดเวลา เนื่องจากลูกค้าสามารถเปลี่ยนใจ เปลี่ยนความต้องการได้เสมอ ดังนั้นธุรกิจจึงต้องทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand loyalty) รวมทั้งกิจกรรมทางการตลาด เช่น การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM หรือ Customer Relationship Management)

4.4 อุปสรรคจากสินค้าทดแทนได้ (Treat of substitute products) ผู้บริหารในองค์กรจะต้องพิจารณาว่ามีสินค้าทดแทนสินค้าขององค์กรได้หรือไม่ มีปริมาณเท่าใดและจัดวางกลยุทธ์ที่ทำให้สินค้านั้นไม่อาจทดแทนได้อีกต่อไป เช่น สร้างความแตกต่างในสินค้า (Differentiation)

4.5 ความรุนแรงของการแข่งขันทางอุตสาหกรรม (Rivalry among competitors) ในอุตสาหกรรมมีการแข่งขันกันรุนแรงหรือไม่ เช่น จำนวนคู่แข่ง กลยุทธ์ที่คู่แข่งทำได้



ภาพที่ 2.12 แบบจำลองแรงกดดัน 5 ประการ

ที่มา: Porter 1980: 4

#### 5. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

จากการวิเคราะห์แรงกดดันของ Porter พบว่า คู่แข่งขันเป็นแรงกดดันให้องค์กรทำให้องค์กรต้องหากกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความเป็นเอกลักษณ์ในตัวสินค้าเอง เช่น ความแตกต่างในด้านคุณภาพ การออกแบบ การบริการ หลังการขาย การรับประกันสินค้า เป็นต้น

เนื่องจากอุตสาหกรรมบางประเภทเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริการ ดังนั้น การสร้างความแตกต่างในบริการมีดังนี้

- 1) ความแตกต่างด้านความง่ายในการสั่งซื้อ (ordering Easy)
  - 2) ความแตกต่างด้านการขนส่ง (Delivery)
  - 3) ความแตกต่างด้านการติดตั้ง (Installation)
  - 4) ความแตกต่างด้านการอบรมให้ลูกค้า (Training)
  - 5) ความแตกต่างด้านการให้คำแนะนำ (Consulting)
  - 6) ความแตกต่างด้านการให้บริการซ่อมแซมบำรุงรักษา (Personal Differentiation)
- ทั้งนี้ยังรวมถึงการสร้าง ความแตกต่างด้านบุคลากร (Personal Differentiation) ดังนี้

- 1) ความแตกต่างด้านความสามารถ (Competency)
- 2) ความแตกต่างด้านความมีน้ำใจ เอาใจใส่ลูกค้า (Care)
- 3) ความแตกต่างด้านความน่าเชื่อถือ (Credibility)
- 4) ความแตกต่างด้านความไว้วางใจได้ (Reliability)
- 5) ความแตกต่างด้านตอบสนองแก่ลูกค้า (Responsiveness)
- 6) ความแตกต่างด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication)

#### 6. กลยุทธ์ความเป็นผู้นำในด้านต้นทุน (Cost leadership)

ความเป็นผู้นำในด้านต้นทุน หมายถึง การจำหน่ายสินค้าที่มีราคาถูกกว่าคู่แข่ง การที่จะจำหน่ายสินค้าในราคาต่ำกว่าคู่แข่งได้นั้น ธุรกิจจะต้องทำการลดต้นทุนซึ่งอาจทำได้ โดยการจ้างแรงงานราคาถูก หรือการใช้วัตถุดิบราคาถูกแต่มีไหลดคุณภาพของวัตถุดิบ หรือธุรกิจ อาจหาความแตกต่างกับผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต หรือการใช้เทคโนโลยีที่ประหยัดต้นทุน

#### 7. กลยุทธ์การเน้นที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Focus Group)

การเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยเฉพาะเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ช่วยให้องค์กรอยู่รอดได้ใน สภาวะการแข่งขัน เช่น การเสนอผลิตภัณฑ์ต่อลูกค้ากลุ่มอื่นที่เป็นคนละกลุ่มกับคู่แข่งจะเห็นได้ว่า กลยุทธ์หลาย ๆ อย่างสามารถสร้างผลลัพธ์ให้กับผู้กำหนดกลยุทธ์ได้อย่างน่าพึงพอใจในการสร้าง ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กรได้เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ตั้งที่นำเสนอตามลำดับ สามารถสรุป ได้ว่า แผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบสำคัญ จำแนกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ซึ่งครอบคลุมขั้นตอนการจัดทำแผนตั้งแต่ขั้นการยกร่างแผนไปจนถึงขั้น

การอนุมัติแผน 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งครอบคลุมขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ การดำเนินกิจกรรมตามแผนงานและโครงการ และการบริหารแผนงานและโครงการ และ 3) การประเมิน ความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ซึ่งครอบคลุมการประเมินผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของแผนกลยุทธ์ การประเมินกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการปรับปรุงแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ตามข้อสรุปข้างต้นนี้ หากพิจารณาในแง่กระบวนการ หรือขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์อาจจำแนกได้เป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินความสำเร็จความสำเร็จของแผนกลยุทธ์โดยมีรายละเอียดดังจะได้กล่าวถึงในหัวเรื่องถัดไปตามลำดับ

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การซึ่งจะกล่าวถึงต่อไปนี้มีสาระสำคัญ จำแนกเป็น 2 หัวข้อคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ

##### 1.1 รูปแบบและวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือบางแห่งเรียกว่า การประเมินสภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบสวอท (SWOT Analysis) จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ การวิเคราะห์สภาพภายใน และการวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์การ

การวิเคราะห์สภาพในองค์การเป็นการค้นหาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้สภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจนมากยิ่งขึ้น การวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในองค์การ อาจนำตัวแบบการวิเคราะห์อย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมาะสมกับองค์การมาใช้ก็ได้ เช่น ตัวแบบการวิเคราะห์ของ McKinsey ตัวแบบการวิเคราะห์ของเป็นตัน ตัวแบบการวิเคราะห์ของ McKinsey (The 7s McKinsey Model) จำแนกปัจจัยภายในองค์การไว้ 7 ประการได้แก่ โครงสร้างองค์การ (Structure) ระบบ (System) กลยุทธ์ (Strategy) ทีมงาน (Staff) วิธีการทำงาน (Style) ทักษะหรือความสามารถ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared Value) ของบุคลากรในองค์การ

การวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์การเป็นค้นหาโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคามหรืออุปสรรค (Threats) ในการดำเนินงานขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การอาจจำแนกเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การโดยตรง (Operational Environment) โดยอาจพิจารณานำตัวแบบการวิเคราะห์ที่เหมาะสมมาใช้ในการวิเคราะห์ก็ได้ เช่น ตัวแบบของ Porter ซึ่งกำหนดตัวแปรที่ควรนำมาพิจารณาไว้ 5 รายการ (Five-Force Model) ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จำหน่ายสินค้า คู่แข่งขันรายใหม่ และสินค้าทดแทน เป็นต้น

เมื่อดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การและได้ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ดังกล่าวแล้วสิ่งที่ต้องดำเนินการในขั้นต่อไปคือ การนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การต่อไป

## 1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การ

### 1.2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพในอนาคตขององค์การที่ผู้บริหารและสมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดหรือจินตนาการขึ้นจากผลการวิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบัน ผนวกกับวัตถุประสงค์ ภารกิจและค่านิยมขององค์การ โดยพรรณนาให้เห็นถึงเป้าหมายหรือความมุ่งมั่นที่องค์การต้องการบรรลุผลสำเร็จไว้อย่างชัดเจน วิสัยทัศน์ที่ดีควรเขียนเป็นข้อความพรรณนาภาพอนาคตขององค์การที่ปรารถนาให้เกิดขึ้น โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1) ความคาดหวังซึ่งอาจเป็นภาพลักษณ์ขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคต ความสามารถเฉพาะที่โดดเด่น แนวคิดหลักการที่ขึ้นนำองค์การตัวแบบกระบวนการที่พึงประสงค์เทคโนโลยีและเครื่องมือในอนาคต สภาพแวดล้อม หรืองานที่ตรงกับตามความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) พันธกิจขององค์การ หรือภาระหน้าที่ซึ่งองค์การจะต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

3) ค่านิยมร่วม หรือคุณค่าหลัก ปรัชญา ความเชื่อที่ยึดถือร่วมกันในองค์การ หากพิจารณาในแง่การวางแผน วิสัยทัศน์ คือความคาดหวังหรือภาพฝันในอนาคตขององค์การ ภายในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งซึ่งอาจกำหนดไว้เป็น 5, 10 หรือ 15 ปีข้างหน้า ดังนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์จึงควรเขียนเป็นข้อความที่มีคุณลักษณะ ดังนี้

(3.1) สร้างแรงกระตุ้นหรือแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกในองค์กร

(3.2) ขยายขีดจำกัดไปสู่ความก้าวหน้าขององค์กร

(3.3) ชัดเจนไม่คลุมเครือ

(3.4) เป็นสิ่งที่ทำได้จริง ไม่เพ้อฝัน

(3.5) สอดคล้องกับค่านิยมสำคัญขององค์กร

(3.6) สื่อความหมายได้ชัดเจน หรือเข้าใจง่าย

สำหรับกระบวนการในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรอาจดำเนินการ

ตามขั้นตอนดังนี้

(3.1) จัดประชุมคณะทำงานออกแบบสร้างวิสัยทัศน์โดยให้แต่ละคนระบุ

เหตุการณ์ หรือการตัดสินใจในอดีตที่เคยขึ้นกับองค์กร ประมาณ 4-8 รายการ

(3.2) ให้สมาชิกแต่ละคนเขียนวัตถุประสงค์ในการทำงานให้กับองค์กร

โดยให้แสดงถึงความผูกพันด้านจิตใจหรือความรับผิดชอบที่มีต่องานที่ทำ

(3.3) ให้สมาชิกร่วมกันจินตนาการว่าในอนาคต (อาจจะระบุเป็นช่วงเวลา

ให้ชัดเจน เช่น 5, 10, หรือ 15 ปีข้างหน้า เป็นต้น) องค์กรควรจะประสบความสำเร็จในด้านใด

มีชื่อเสียงด้านใด บรรลุวัตถุประสงค์อะไรบ้าง หรือยังมีข้อบกพร่องในด้านใดบ้าง

(3.4) ให้สมาชิกร่วมกันพิจารณาว่า ลักษณะขององค์กรที่คาดหวังไว้นั้น

สอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ขององค์กรมากน้อยเพียงใด

(3.5) นำข้อคิดที่ได้ทั้งหมดมาเขียนเป็นข้อความพรรณนาเกี่ยวกับ

ภาพอนาคตหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร

### 1.2.2 การกำหนดพันธกิจขององค์กร

พันธกิจ (Mission) หมายถึง ทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรที่สมาชิก ร่วมกันกำหนดขึ้นเป็นข้อความที่แสดงให้เห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ เป้าหมาย และ/หรือ ยุทธศาสตร์ขององค์กร

พันธกิจขององค์กรตามความหมายที่กล่าวไว้ข้างต้นควรสอดคล้องกับ หน้าที่หรือภารกิจขององค์กร ซึ่งองค์กรทุกแห่งมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) ภารกิจตามบทบาทหน้าที่ขององค์กรซึ่งเป็นหน้าที่หลัก (Mandate) ที่องค์กรนั้นตั้งขึ้นเพื่อให้บริการต่อสังคม และเป็นหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบหรือถือปฏิบัติตลอดไป

2) ภารกิจที่องค์กรจะต้องดาเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า พันธกิจ (Organizational Mission) ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้ตามสถานการณ์ แต่ควรให้สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่หรือวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

### 1.2.3 การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร

เป้าประสงค์ขององค์กร (Organizational Goal) หมายถึง สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้าย โดยระบุสิ่งที่องค์กรต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จหรือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ซึ่งอาจกำหนดเป็นเป้าประสงค์ในระยะสั้นหรือเป้าประสงค์ในระยะยาวก็ได้ เป้าประสงค์จำแนกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) เป้าประสงค์ของแผนกลยุทธ์หรือเป้าประสงค์ในระดับองค์กรซึ่งกำหนดเป็นผลลัพธ์โดยรวมขององค์กร

2) เป้าประสงค์ของแผนยุทธวิธีหรือเป้าประสงค์ในระดับหน่วยปฏิบัติเป็นเป้าหมายที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานแต่ละแห่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

3) เป้าประสงค์ของแผนปฏิบัติการหรือเป้าประสงค์ในระดับหน้าที่เป็นเป้าหมายที่กำหนดขึ้นเพื่อให้แผนกหรือบุคลากรในแต่ละแผนกเป็นผู้ปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ

ในการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรทุกระดับควรมีคุณลักษณะดังนี้

1) สามารถวัดหรือตรวจสอบได้

2) มีความเป็นไปได้หรือมีโอกาสที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้

3) สามารถยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนได้ เนื่องจากในช่วงเวลาที่มีการกำหนดเป้าประสงค์นั้นอาจมีปัจจัยบางประการที่ยังไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นจึงควรสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ด้วย

4) มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

## 2. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

### 2.1 แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์

เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรไว้ชัดเจนเป็นที่ยอมรับแล้ว ขั้นตอนต่อมาก็คือ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนี้ หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่มากอาจเรียกว่า กลยุทธ์หลักหรือประเด็นทางยุทธศาสตร์โดยรวมกลยุทธ์ไว้เป็นกลุ่ม ๆ ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกัน



กลยุทธ์ขององค์การเป็นแนวทางหรือวิธีการที่จะทำให้องค์การบรรลุ ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

### 2.1.1 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เทคนิคแบบ SWOT

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแบบ SWOT มีขั้นตอนในการดำเนินการและประเด็นการพิจารณาคือ

1.1) การพิจารณาโอกาสต้องเสาะแสวงหาวิธีการที่จะนำจุดแข็งขององค์การไปใช้ให้เป็นประโยชน์แต่ต้องคำนึงถึงจุดอ่อนควบคู่ด้วย เพราะองค์การอาจมีจุดอ่อนที่เป็นอุปสรรคทำให้ไม่สามารถนำเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ในการแสวงหาโอกาสที่เกิดขึ้นได้ เช่น เมื่อเศรษฐกิจเฟื่องฟู องค์การที่มีขีดความสามารถด้านการผลิตสูงย่อมมีความได้เปรียบ แต่ถ้าหากองค์การนั้นมีจุดอ่อนอยู่ที่การตลาดหรือการให้บริการก็จะทำให้ไม่สามารถใช้จุดแข็งด้านความสามารถในการผลิตได้อย่างเต็มที่ เป็นต้น

1.2) การพิจารณาถึงภัยคุกคามที่สำคัญ ต้องเสาะแสวงหากกลยุทธ์ที่สามารถนำเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ในการป้องกันตัว หรือนำจุดแข็งนั้นไปใช้หาโอกาสอื่นเพิ่มขึ้น เช่น เมื่อมีคู่แข่งที่มีความเข้มแข็งเข้ามาในตลาดที่เราครองอยู่ ก็อาจต้องใช้จุดแข็งของเราซึ่งอาจเป็นความสนิทสนมกับตัวแทนจำหน่ายในพื้นที่เป็นเครื่องป้องกันตัว เป็นต้น

ตำรงค์ วัฒนา (2551: 11) ได้แสดงการกำหนดกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ตามแนวทางการใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพที่เกิดขึ้น ดังข้อสรุปในตารางที่ 2.4

**ตารางที่ 2.4** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์การ

โอกาส	ภัย คุกคาม	จุดแข็ง	จุดอ่อน	กลยุทธ์ที่ใช้
มาก	น้อย	มาก	น้อย	ควรใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive) เพื่อเพิ่มจำนวนผู้รับบริการ หรือพัฒนาวิธีการ/ผลิตภัณฑ์ขึ้นใหม่ เพื่อเป็นช่องทางในการขยายบริการให้เพิ่มมากขึ้น
มาก	น้อย	น้อย	มาก	ควรใช้กลยุทธ์การพัฒนางองค์การ (Turnaround) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน และเพิ่มโอกาสให้มากขึ้น

ตารางที่ 2.4 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร (ต่อ)

โอกาส	ภัยคุกคาม	จุดแข็ง	จุดอ่อน	กลยุทธ์ที่ใช้
น้อย	มาก	มาก	น้อย	ควรใช้กลยุทธ์การป้องกันตัว (Defensive) เพื่อนำจุดแข็งมาใช้ต่อต้านกับภัยคุกคาม หรือการแตกตัว (Diversification) เพื่อนำจุดแข็งไปใช้ในการสร้างโอกาสในด้านอื่น
น้อย	มาก	น้อย	มาก	ควรใช้กลยุทธ์การประคองตัวหรือถอยamak (Retrenchment) หรือหาทางหันเหไปทำกิจการอย่างอื่นที่มีความเหมาะสมมากกว่า

การกำหนดกลยุทธ์องค์กรนอกจากจะกำหนดโดยใช้ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังที่นำเสนอในภาพที่ 2.12 แล้วอาจกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ตารางการวิเคราะห์สถานการณ์แบบแมทริกซ์ (SWOT Matrix) ดังภาพที่ 2.13 ดังนี้

		โอกาส			ภัยคุกคาม		
		01	02	03	T1	T2	T3
จุดแข็ง	S1		กลยุทธ์ S102				
	S2			กลยุทธ์ S203		กลยุทธ์ S2T2	
จุดอ่อน	W1	กลยุทธ์ W101					
	W2				กลยุทธ์ W2T1		

ภาพที่ 2.13 การกำหนดกลยุทธ์องค์กรโดยใช้ตารางวิเคราะห์สถานการณ์แบบแมทริกซ์

ที่มา: ตรีรัฐ ณะสมบุรณ์ 2562: ออนไลน์

จากภาพที่ 2.13 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรโดยใช้ตารางวิเคราะห์สถานการณ์แบบแมทริกซ์ (SWOT Matrix) มีหลักในการพิจารณาดังนี้

1) ใช้กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เมื่อต้องการนำจุดแข็งและโอกาสที่เปิดกว้างไปใช้ให้เป็นประโยชน์

2) ใช้กลยุทธ์เชิงรับ (ST Strategy) เมื่อต้องการนำจุดแข็งไปจัดการกับภัยคุกคามจากภายนอกหรือใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ แต่เลี่ยงภัยคุกคาม

3) ใช้กลยุทธ์เชิงปรับ (WO Strategy) เมื่อต้องการลดจุดอ่อนและใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ เนื่องจากเห็นโอกาสภายนอก แต่ภายในยังมีปัญหา

4) ใช้กลยุทธ์เชิงถอย (WT Strategy) เมื่อต้องการลดจุดอ่อนและภัยคุกคามให้เหลือน้อยที่สุด ในบางสถานการณ์องค์กรอาจจำเป็นต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด ดังนั้นจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส (Retrenchment Strategy)

อนึ่ง กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นตามตารางวิเคราะห์สถานการณ์แบบแมทริกซ์ข้างต้น กลยุทธ์ในแต่ละด้านอาจกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักเพียงกลยุทธ์เดียวหรือกำหนดให้มีมากกว่าหนึ่งกลยุทธ์ก็ได้ตามความเหมาะสม

#### 2.1.2 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เทคนิคมุมมองแบบสมดุล

Kaplan and Norton (1996: 108) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ “มุมมอง” (Perspective) เพื่อใช้ในการกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กรจำแนกเป็น 4 มุมมอง โดยเรียกว่า “การวัดผลเชิงดุลยภาพ” (Balanced Scorecard: BSC) หรือมุมมองแบบสมดุล ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร โดยแต่ละมุมมองมีประเด็นในการพิจารณาเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร ดังนี้

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิต การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ การเพิ่มขึ้นของกำไร เป็นต้น

2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เช่นการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านการผลิตที่มีประสิทธิภาพ การประชาสัมพันธ์ ระบบและเครื่องมือในการดำเนินงานที่ทันสมัย และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อยกระดับคุณภาพ ผลักดันให้ดีขึ้น เป็นต้น

3) มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer Perspective) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กร กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ความพึงพอใจขวัญและกำลังใจของบุคลากร การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ทักษะในการทำงาน และระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นต้น

ธรรมชัย เชาว์ปรีชา (2548: 218) กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์องค์กร โดยใช้มุมมองแบบสมดุลนอกจากจะกำหนดโดยพิจารณาตามประเด็นที่น่าเสนอไว้ข้างต้นแล้ว อาจกำหนดกลยุทธ์องค์กรโดยนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT และแบบการวัดผลเชิงดุลยภาพมาบูรณาการเป็นกลยุทธ์หลักหรือประเด็นยุทธศาสตร์ ดังตารางที่ 2.5

**ตารางที่ 2.5** การกำหนดกลยุทธ์โดยนำผลการวิเคราะห์สถานการณ์และการวิเคราะห์ตามมุมมองแบบการวัดผลเชิงดุลยภาพมาบูรณาการเป็นกลยุทธ์หลักหรือประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร

รายการ	S	W	O	T	กลยุทธ์หลัก (theme)		
					1	2	3
Financial							
Customer							
Internal Process							
L & G							

จากตารางที่ 2.5 การกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กร จำแนกตามมุมมองในแต่ละด้าน โดยแต่ละมุมมองอาจกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักเพียง 1 ประเด็นหรือมากกว่าก็ได้ตามความเหมาะสม จากนั้นจึงนำกลยุทธ์หลักขององค์กรไปกำหนดรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง เช่น เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ผลสำเร็จเป้าหมาย และสิ่งที่ทำโดยบันทึกลงในแต่ละช่องรายการตามแบบฟอร์มในตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 แบบฟอร์มในการกำหนดรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์จำแนกตามมุมมอง

มุมมอง (Perspective)	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัด ผลสำเร็จ (Measure)	เป้าหมาย (Target)				สิ่งที่จะทำ (Initiative) แผนงาน/โครงการ
			จำแนกเป็นรายปี				
ด้านการเงิน	1.						
	2.						
ด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ	1.						
	2.						
ด้านกระบวนการภายใน	1.						
	2.						
ด้านการเรียนรู้และ เติบโต	1.						
	2.						

จากตารางที่ 2.6 รายการในแต่ละช่อง มีความหมายดังนี้

เป้าประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการให้บรรลุผลหรืออยากไปถึงตัวชี้วัด  
ผลสำเร็จ หมายถึงตัวชี้วัดเป้าประสงค์แต่ละด้าน ซึ่งใช้เป็นมาตรวัดความสำเร็จในการดำเนินงาน  
ขององค์กร เป้าหมาย หมายถึง ตัวเลขที่ต้องการต้องการจะบรรลุตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้สิ่งที่จะทำ  
หมายถึง วิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยสิ่งที่ทำนี้อาจเป็น  
แผนงาน โครงการ กิจกรรม หรือกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการก็ได้

## 2.2 การกำหนดผลสำเร็จที่พึงประสงค์

ผลสำเร็จที่พึงประสงค์ของแผนกลยุทธ์หรือมาตรวัดผลสำเร็จ (Measures)  
มี 2 ลักษณะ คือ ปัจจัยความสำเร็จและตัวชี้วัดผลงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 ปัจจัยความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSF) คือ แนวทางที่เป็น  
รูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกหน่วยงานในองค์กรให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันหรือ  
แนวทางที่ทำให้บุคลากรและ ผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตาม  
วิสัยทัศน์ขององค์กร ปัจจัยความสำเร็จไม่จำเป็นต้องวัดผลได้ แต่ต้องสามารถชี้แนะหรือเป็นหลัก

หมายสำคัญในการบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ในการกำหนดปัจจัยความสำเร็จ ควรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์การและควรมีลักษณะ ดังนี้

- 1) มุ่งเน้นที่ผลผลิตและหรือผลลัพธ์
- 2) เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 3) มีลักษณะเฉพาะเจาะจง และเข้าใจได้ง่าย
- 4) ผู้บริหารระดับสูงขององค์การยอมรับ
- 5) องค์การสามารถควบคุมผลให้เกิดขึ้นได้จริงในทางปฏิบัติ

2.2.2 ตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicator: KPI) เป็นข้อความหรือค่าทางสถิติที่ใช้บอกความสำเร็จหรือผลงานโดยกำหนดให้สัมพันธ์กับปัจจัยความสำเร็จ และสามารถวัดได้เป็นเชิงตัวเลขหรือสิ่งที่วัดได้ ตัวชี้วัดผลงานจะต้องเป็นผลงานที่เกิดขึ้นจริง และสามารถแสดงความก้าวหน้าในการบรรลุผล ตามปัจจัยความสำเร็จด้วยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ตัวชี้วัดผลงานอาจเขียนเป็นข้อความซึ่งประกอบด้วย คำบอกลักษณะนาม + คำนาม + ปริมาณ หรืออาจเขียนเป็นข้อความที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะและมาตรฐานเทียบเคียง (Benchmark) สำหรับบ่งบอกถึงความสำเร็จจากการดำเนินการ ตัวชี้วัดผลงานที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) เป็นวัตถุประสงค์ของหรือคุณลักษณะที่สามารถสังเกตเห็นและวัดได้ในเชิงปริมาณ
- 2) มีประจักษ์พยานที่ใช้ให้เห็นว่าการดำเนินงานได้ก่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่คาดหวัง
- 3) สามารถนำค่าที่ได้จากวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงไปใช้แสดงความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามแผนกลยุทธ์หรือนำไปเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้
- 4) เป็นผลงานหรือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการนำเอาทรัพยากร (Input) มาใช้ในการดำเนินกิจกรรม (Activity/Process)
- 5) สามารถระบุหน่วยการวัดอย่างใดอย่างหนึ่งได้อย่างชัดเจน เช่น จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยอัตราส่วน สัดส่วน เป็นต้น นอกจากนี้ การกำหนดตัวชี้วัดผลงานควรคำนึงถึงบริบทที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 5.1) สัมพันธ์เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์การ
- 5.2) สอดคล้องกับปัจจัยความสำเร็จ

- 5.3) สะท้อนผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน (Output – Outcome)
- 5.4) สามารถควบคุมได้
- 5.5) เชื่อมโยงกับการเป้าหมาย/จุดหมาย
- 5.6) สามารถเปรียบเทียบได้
- 5.7) สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทันเวลาและประหยัด
- 5.8) สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย
- 5.9) เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- 5.10) วัดได้ชัดเจน บิดเบือนได้ยาก
- 5.11) สามารถแสดงให้เห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นเหตุ (Leading Indicators)

และปัจจัยที่เป็นผล (Lagging Indicators or Outcomes) ได้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549: 121) ได้เสนอตัวอย่างการเขียนปัจจัยความสำเร็จและตัวชี้วัดผลงาน ปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 ตัวอย่างปัจจัยความสำเร็จและตัวชี้วัดผลงานของคุรุสภา

เป้าประสงค์	CSF	KPI	เป้าหมาย
การพัฒนาวิชาชีพครู	- ครูร่วมกิจกรรม การพัฒนาวิชาชีพ	- ร้อยละของครูที่ร่วมกิจกรรม พัฒนาวิชาชีพตามเกณฑ์	90
	- ครูปฏิบัติตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ	- ร้อยละของครูที่ประพฤติ ผิดจรรยาบรรณ	5
	- ครูได้รับใบประกอบ วิชาชีพ	- ร้อยละของครูที่ได้รับใบ รับรองวิชาชีพ	95
ส่งเสริมสวัสดิการ และสวัสดิภาพครู	- ครูทุกคนได้รับ การส่งเสริมสุขภาพ	- ร้อยละของครูที่ได้รับ การตรวจสุขภาพประจำปี	100
	- ครูมีคุณภาพชีวิตที่ดี	- ร้อยละเฉลี่ยผลการประเมิน คุณภาพชีวิตครู	< 70
	- ครูได้รับสวัสดิการอย่าง ทั่วถึง	- ร้อยละของครูที่พึงพอใจใน สวัสดิการ	> 85

ตารางที่ 2.7 ตัวอย่างปัจจัยความสำเร็จและตัวชี้วัดผลงานของครุสภา (ต่อ)

เป้าประสงค์	CSF	KPI	เป้าหมาย
	- ครูได้รับการคุ้มครอง จากองค์การ	- ร้อยละของครูที่ได้รับความคุ้มครองทางวิชาชีพ	< 95

### 2.3 การจัดทำแผนที่กลยุทธ์

แผนที่กลยุทธ์หรือแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) คือ แผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลกันตามมิติหรือมุมมองแบบสมดุล ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการพัฒนาองค์กร โดยแผนที่กลยุทธ์จะเป็นเสมือนแผนที่ที่จะคอยนำทางหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

การจัดทำแผนที่กลยุทธ์มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การยืนยันวิสัยทัศน์หรือยืนยันทิศทางการพัฒนาที่หน่วยงานต้องการจะเป็นภายในระยะที่กำหนดเป็นการยืนยันจุดหมายปลายทางร่วมกันทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์กร ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันทั่วทั้งองค์การ

ขั้นที่ 2 การกำหนดประเด็นกลยุทธ์(ยุทธศาสตร์)หรือสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ การกำหนดประเด็นกลยุทธ์จะช่วยให้หน่วยงานบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยประเด็นกลยุทธ์ไม่ควรมีมากเกินไปเพราะจะทำให้ขาดจุดเน้นที่สำคัญ

ขั้นที่ 3 การกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุ เรียงตามประเด็นกลยุทธ์โดยใช้เส้นเชื่อมโยงเพื่อแสดงถึงความเป็นเหตุและผลกันโดยนำเป้าประสงค์ที่เป็นผลไปไว้ด้านปลายลูกศร

ขั้นที่ 4 การรวมเป็นแผนที่กลยุทธ์ขององค์การ เมื่อจัดทำแผนที่กลยุทธ์ในแต่ละประเด็นกลยุทธ์จนครบทุกมิติทุกมุมมองจากนั้นจึงนำแผนที่กลยุทธ์ในแต่ละประเด็นมารวมกันเป็นแผนภาพเดียวกันหากเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นในมีความคล้ายคลึงกัน อาจยุบรวมให้เป็นเป้าประสงค์เดียว

### 3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์สู่ไปปฏิบัติเป็นการนำสิ่งที่คิดหรือกำหนดขึ้นเป็นกลยุทธ์ไปจัดกระทำให้บังเกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย โดยการกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรมเพื่อให้ผู้รับผิดชอบแต่ละส่วนนำไปดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบเวลาและตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้



การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติซึ่งจะกล่าวถึงต่อไปนี้จะจำแนกเป็น 2 หัวข้อคือ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการบริหารบริหารแผนงานและโครงการ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

### 3.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการ (Operational Plan หรือ Action Plan) ในบางแห่งอาจเรียกว่าแผนปฏิบัติการประจำปีหรือแผนงบประมาณรายปีโดยแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นนี้ต้องสัมพันธ์กับผลการวิเคราะห์ในขั้นการกำหนดกลยุทธ์ โดยนารายการที่ระบุไว้ในช่อง “สิ่งที่ต้องการทำ (Initials)” มาจัดทำเป็นรายละเอียดตามหัวข้อดังนี้

#### 3.1.1 ชื่อแผนงาน หรือชื่อกลยุทธ์

3.1.2 วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของแผนงานซึ่งสามารถกำหนดเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) เพื่อใช้ในการติดตามประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์การ

#### 3.1.3 ชื่อโครงการงานหรือกิจกรรมในแผนงานนั้น

3.1.4 วัตถุประสงค์ เป้าหมายและ/หรือตัวชี้วัดผลสำเร็จของโครงการ กิจกรรมที่สามารถใช้ในการติดตามประเมินผลงานได้

#### 3.1.5 เื่องเวลาที่แสดงให้เห็นเกี่ยวกับลำดับก่อนหลังในการดำเนินการ

#### 3.1.6 ผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการ

3.1.7 งบประมาณ และปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ เช่น วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ

สำหรับแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการตามหัวข้อที่กล่าวไว้ข้างต้นอาจจัดทำตามแบบฟอร์ม ซึ่งการจัดทำแผนปฏิบัติการควรมีองค์ประกอบและสาระสำคัญตามแนวทางต่อไปนี้

1) ชื่อแผนปฏิบัติเนื่องจากแต่ละปีมีแผนงาน/โครงการค่อนข้างมากดังนั้นจึงควรตั้งชื่อแผนปฏิบัติการให้ชัดเจนและที่สำคัญควรจะต้องตั้งชื่อโดยอาศัยแนวคิดทางการตลาดเข้ามาด้วย เพราะจะช่วยให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถจดจำแผนปฏิบัติการนั้นได้ดียิ่งขึ้น เป็นการสร้างความคุ้มค่าหรือเอกลักษณ์แก่แผนปฏิบัติการนั้นๆ

2) ขั้นตอนหลักในแผนปฏิบัติการควรกำหนดขั้นตอน/กระบวนการหลัก ๆ ไว้ให้ชัดเจนโดยเริ่มจากกระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้าย เช่น ขั้นตอนแรกจัดฝึกอบรมให้ความรู้ขั้นตอนที่สองประชุมเชิงปฏิบัติการ ขั้นตอนที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นต้น

3) โครงการ/กิจกรรม เมื่อได้ขั้นตอนหรือกระบวนการหลักแล้วควรกำหนดโครงการ/กิจกรรมย่อย ๆ ของแต่ละขั้นตอนว่ามีอะไรบ้าง เช่น ขั้นตอนการฝึกอบรม มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ประกอบด้วย การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม การติดต่อวิทยากร การแจ้งกำหนดการฝึกอบรมให้หน่วยงานต่าง ๆ รับทราบ เป็นต้น

4) วิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติเพื่อป้องกันปัญหาในการนำกิจกรรมไปปฏิบัติ ควรระบุแนวทางในการปฏิบัติตามแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน เช่น ประชาสัมพันธ์โดยใช้การตีตประกาศ ใช้อีเมล ใช้เสียงตามสาย และมีการติดตามผลทุกสัปดาห์ เป็นต้น

5) กำหนดวันเวลาสถานที่ โดยระบุว่ากิจกรรมแต่ละรายการจะทำเมื่อไร และหากสามารถระบุวันเวลาและสถานที่ได้ก็จะยิ่งดีมากเพราะจะทำให้สามารถดูภาพรวมของแผนปฏิบัติการได้ว่ามีกิจกรรมใดบ้างที่สามารถทำไปพร้อมกันได้หรือกิจกรรมใดที่ต้องรอให้กิจกรรมอื่นเสร็จสิ้นก่อนจึงจะดำเนินการได้

6) ความเสี่ยงของขั้นตอนหรือกิจกรรมเพื่อให้แผนปฏิบัติการเป็นแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคของขั้นตอนหรือ กิจกรรมไว้ด้วย เช่น ความเสี่ยงของกิจกรรมการจัดฝึกอบรมคือหน่วยงานต่าง ๆ มีภาระงานมากไม่สามารถส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดได้ในคราวเดียว เป็นต้น

7) แผนปฏิบัติการสำรอง ควรมีมาตรการรองรับปัญหาฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น โดยนำเอาความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นมากำหนดเป็นแนวทางในการป้องกันแก้ไข เพื่อผ่อนหนักให้เป็นเบาหรือลดผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการโดยรวม เช่น จัดเตรียมแผนสำรองในการฝึกอบรมโดยแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ หรือกำหนดช่วงเวลาในการฝึกอบรมให้เร็วขึ้นหรือทยอยจัดฝึกอบรมเป็นรุ่น ๆ ตลอดปี เป็นต้น

8) งบประมาณ ควรมีการวิเคราะห์และกำหนดงบประมาณจากทุกกิจกรรม เพื่อให้แผนปฏิบัติการมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพราะถ้าหากสามารถประมาณการงบประมาณได้ละเอียดมากเท่าใดโอกาสที่งบประมาณโดยรวมจะผิดพลาดก็ย่อมมีน้อยลง

9) ผู้รับผิดชอบควรมีการกำหนดตำแหน่งหรือชื่อบุคคลผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการหลัก (Action Plan Leader/Owner) ไว้หนึ่งคน และในแต่ละกิจกรรมควรกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนเช่นเดียวกันทั้งนี้เพื่อจะได้พิจารณาได้ว่า บุคลากรผู้ใดมีงานรับผิดชอบมากเกินไปหรือน้อยเกินไปและคนที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมกับกิจกรรมนั้น ๆ หรือไม่

### 3.2 การบริหารแผนงานและโครงการ

การบริหารแผนงานและโครงการมีวัตถุประสงค์เพื่อให้งานแล้วเสร็จตรงตามเวลา โดยใช้งบประมาณและเกิดผลงานตรงตามที่กำหนดไว้ โดยมีกิจกรรมหรือขั้นตอนการบริหารที่สำคัญ จำแนกเป็น 3 ขั้นตอนคือ การวางแผนบริหารโครงการ การควบคุมโครงการ และการอำนวยการ (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ 2557: 20-26) ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

3.2.1 การวางแผนบริหารโครงการประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญคือ การแปลงสิ่งที่คิดและวางแผนไว้มาเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนการทำงานโดยมีการวางแผนป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่คาดฝันโดยนำเทคนิคด้านการวางแผนมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานและเป็นหลักประกันความสำเร็จของโครงการ เช่น เทคนิคการวิเคราะห์ข่ายงาน เทคนิคการทำแผนปฏิบัติการโดยใช้แผนภูมิแกนต์ชาร์ท (Gantt Chart) แผนภูมิเพริท (PERT-Program Evaluation and Review Technique) แผนภูมิซีพีเอ็ม (CPM-Critical Path Method) เป็นต้น

การวางแผนบริหารแผนงานและโครงการจะก่อให้เกิดประโยชน์ที่สำคัญต่อการดำเนินโครงการ คือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้น และช่วยขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคหรือทำให้เกิดความผิดพลาดความไม่แน่นอนต่าง ๆ ให้ลดเหลือน้อยลง

3.2.2 การควบคุมการบริหารแผนงานและโครงการ ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ คือ 1) การควบคุมเวลาเพื่อให้งานแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด 2) การควบคุมค่าใช้จ่ายทั้งที่เป็นค่าใช้จ่ายของโครงการและค่าใช้จ่ายของบุคคลหรือหน่วยงานที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายของโครงการซึ่งค่าใช้จ่ายดังกล่าวอาจเป็นค่าใช้จ่ายทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ และ 3) การควบคุมงานหรือการควบคุมผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ได้คุณภาพและปริมาณตามที่ต้องการ

3.2.3 การอำนวยการในการบริหารแผนงานและโครงการโดยผู้บริหารโครงการ จะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารอย่างเหมาะสม เช่น ภาวะผู้นำ การจูงใจ การสื่อสาร และการประสานงาน เป็นต้น จึงจะส่งผลให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด

#### 4. การประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์

การประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่คาดหวังไว้ จากนั้นจึงประเมินองค์ประกอบอื่น ๆ ของแผนกลยุทธ์เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปใช้ประโยชน์หรือใช้เป็น

ข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การให้เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

การประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้จะจำแนกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

#### 4.1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนกลยุทธ์

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนกลยุทธ์ เป็นการประเมินคุณค่าของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการว่าบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้มากน้อยเพียงใด วิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนกลยุทธ์สามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การประเมินโดยใช้เทคนิคมุมมองแบบสมดุล เทคนิคการเทียบเคียงเทคนิคการประเมินคุณค่า เทคนิคแบบห่วงโซ่อุปทาน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การประเมินโดยใช้เทคนิคมุมมองแบบสมดุลเป็นวิธีการประเมินซึ่งได้รับความนิยมน้อยกว่าหลายทั้งในหน่วยงานภาครัฐและภาคธุรกิจการประเมินโดยใช้เทคนิคมุมมองแบบสมดุลมีขั้นตอนการดำเนินการเรียงตามลำดับดังนี้

##### 4.1.1 การกำหนดผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานที่จะประเมิน

การกำหนดผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดผลสำเร็จในระดับองค์การ จำแนกตามมุมมอง ดังนี้

1) มุมมองด้านการเงิน สิ่งที่ต้องกำหนดเป็นตัวชี้วัดสำคัญ เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไร (increase margin) การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Increase Revenue) การลดลงของต้นทุน (Reduce Cost) เป็นต้น

2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน สิ่งที่ต้องกำหนดเป็นตัวชี้วัดสำคัญ เช่น ผลิตภาพ (Productivity) ทักษะของบุคลากร (Employee Skill) คุณภาพ (Quality) วงจรเวลา (Cycle Time) การปฏิบัติงาน (Operations) เป็นต้น

3) มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการสิ่งที่จะต้องกำหนดเป็นตัวชี้วัดสำคัญ เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/นักเรียน (Customer Satisfaction) ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) การรักษาฐานลูกค้า/ผู้รับบริการเดิม (Customer Retention) การเพิ่มลูกค้า/ผู้รับบริการใหม่ (Customer Acquisition) เป็นต้น

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์การ สิ่งที่ต้องกำหนดเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ความพึงพอใจและเจตคติของบุคลากร (Satisfaction and Attitude of Employee) ทักษะของบุคลากรอัตราการลาออกของบุคลากร (Turnover) เป็นต้น

#### 4.1.2 การกำหนดผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดผลสำเร็จในระดับบุคคล

การประเมินผลงานระดับบุคคลเป็นการแปลงตัวชี้วัดขององค์การให้เป็นตัวชี้วัดของบุคคล (Personal Scorecard) ซึ่งตัวชี้วัดทั้ง 2 ระดับนี้ต้องสอดคล้องกันมีการกำหนดร่วมกันโดยอาจกำหนดให้มี 4 มุมมองก็ได้แต่ตัวชี้วัดระดับบุคคลไม่ควรจะมีจำนวนมากเกินไป และตัวชี้วัดของแต่ละบุคคลต้องสนับสนุนซึ่งกันและกันแต่อาจแตกต่างกันบ้างตามระดับของความรับผิดชอบ เช่น ตัวชี้วัดของผู้บริหารต้องรวมการพัฒนาระบบงานหรือพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ด้วย เป็นต้น

#### 4.2 การประเมินกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การประเมินกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบและทบทวนผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของการจัดทำแผน ได้แก่ ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดวิสัยทัศน์ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ และขั้นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้ (จินตนา บุญยงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ 2550: 65-81)

4.2.1 การประเมินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดวิสัยทัศน์มีสิ่งที่จะต้องพิจารณา จำแนกเป็น 2 ลักษณะคือ

1) การทบทวนและปรับปรุงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สิ่งที่ควรนำมาตรวจสอบและพิจารณาทบทวน เช่น ความสมบูรณ์ ถูกต้อง และทันสมัยของข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การเทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความสอดคล้องหรือความสัมพันธ์ระหว่างผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกับสถานการณ์และการกำหนดกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ความถูกต้องในการคาดการณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

2) การทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์ สิ่งที่ควรนำมาตรวจสอบและพิจารณา ทบทวน เช่น ความสำเร็จหรือภาพฝันที่ต้องการในอนาคตความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ ความชัดเจนของข้อความวิสัยทัศน์ เป็นต้น นอกจากนี้อาจประเมินวิสัยทัศน์โดยนำแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์มาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินก็ได้ เช่น เป็นภาพฝันในอนาคต มีความดึงดูดและน่าสนใจมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต และสามารถสื่อสารหรือเข้าใจง่าย เป็นต้น

4.2.2 การประเมินกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ สิ่งที่ควรนำมาตรวจสอบและพิจารณา ทบทวน ประกอบด้วย ความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นกับความต้องการและ

สถานการณ์ขององค์กร ประโยชน์ของกลยุทธ์ที่มีต่อองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นถือเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรหรือไม่

4.3 การประเมินการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติสิ่งที่ควรนำมาตรวจสอบและพิจารณา ทบทวน จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.3.1 การเตรียมทรัพยากรบุคคลให้เกิดความพร้อมก่อนนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เช่น ความรู้และทักษะของผู้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติสิ่งที่ผู้ปฏิบัติจะต้องกระทำหรือดำเนินการ และวิธีการที่ผู้ปฏิบัติจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นต้น

4.3.2 การปรับเปลี่ยนระบบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น ระบบการจูงใจ บุคลากรโครงสร้างการบริหาร ภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์กร การติดต่อสื่อสาร กลไกในการกำกับ ติดตามผล เป็นต้น

#### 4.4 การประเมินผลกลยุทธ์

การประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีมิใช่ประเมินด้วยความรู้สึก แต่จะต้องประเมินด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ จึงจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานในกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการ ที่กำหนดขึ้นในแต่ละกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กรหรือไม่ บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้เพียงไร การประเมินผลที่ดีนอกจากจะทำการวัดผลผลิต (Outputs) แล้วจะต้องทำการวัดผลลัพธ์ (Outcomes) ด้วย

##### 4.4.1 การวัดผลผลิต

การวัดผลผลิตเป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง โดยเปรียบเทียบกับผลที่ต้องการหรือตามเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งโดยปกติแล้วการวัดผลผลิตจะแสดงให้เห็นผลใน 4 ลักษณะ ดังนี้

1) ปริมาณงานที่สำเร็จ โดยการเปรียบเทียบกับปริมาณงานเดิมที่เคยทำได้ หรือปริมาณงานที่ตั้งเป้าหมายไว้

2) คุณภาพของผลผลิตเป็นการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเวลาที่กำหนดหรือไม่ หรือเป็นการวัดคุณภาพของงาน หรือผลผลิตเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

3) เวลาที่ดำเนินการ เป็นการวัดว่าองค์กรสามารถส่งมอบงานหรือผลผลิตได้ทันตามกำหนดเวลาหรือไม่

4) งบประมาณที่ใช้เป็นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับ งบประมาณที่ได้รับ หรือเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยที่ใช้จ่ายจริงกับต้นทุนที่ประมาณการไว้

#### 4.4.2 การวัดผลลัพธ์

การวัดผลลัพธ์ เป็นการวัดผลประโยชน์หรือผลกระทบจากผลการดำเนินงาน หรือผลผลิต เช่น การฝึกอบรมจะต้องวัดให้ได้ว่า เมื่อฝึกอบรมแล้วสามารถแก้ไขข้อบกพร่อง ในการทำงานหรือสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นหรือไม่ การปรับปรุงสายการผลิตหรือกระบวนการผลิต จะต้องวัดให้ได้ว่า สามารถทำการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม หรือต้นทุนในกระบวนการ ผลิตลดลงหรือไม่เป็น

### 5. แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษาเป็นแผนการดำเนินงานที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบบนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศของ สถานศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการหรือรายละเอียด เกี่ยวกับแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อรองรับกลยุทธ์ที่วางไว้

#### 5.1 รูปแบบและองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

สำหรับรูปแบบและองค์ประกอบขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์และการแปลงกล ยุทธ์เป็นโครงการและกิจกรรมจะกล่าวถึงเรียงตามลำดับหัวข้อดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 2556: 1-51; ฝไท อุทุมสุภรัตน์ 2554: 4-18; มยุรี อนุমানราชธน 2548: 52-66)

5.1.1 รูปแบบและองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ในระดับสถานศึกษา แผนกลยุทธ์ ของสถานศึกษาเกิดขึ้นจากการวางแผนตามกระบวนการวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนหลักในการจัดทำจำแนกเป็น 3 ขั้นตอนคือ

1) การศึกษาสภาพของสถานศึกษาซึ่งมีกิจกรรมสำคัญที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษา ผลผลิตหลัก สภาพแวดล้อมภายนอก และ สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา

2) การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ซึ่งมีกิจกรรมสำคัญที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ การกำหนดจุดหมายและแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษาโดยคำนึงถึง สถานภาพของสถานศึกษาและความต้องการของสังคม

3) การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งมีกิจกรรมสำคัญที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ การกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก สถานภาพของสถานศึกษาทิศทางในอนาคตของสถานศึกษา กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลประโยชน์ ลักษณะงานที่ทำ และทางเลือกที่เหมาะสม

การดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามขั้นตอนข้างต้น สถานศึกษาต้องจัดทำเป็นเอกสารซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญและรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง จำแนกเป็นส่วนหรือเป็นตอนเรียงตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ภาพรวมของสถานศึกษา มีสาระสำคัญประกอบด้วยภูมิหลังของสถานศึกษาโดยย่อ ทั้งที่เป็นเหตุการณ์พัฒนาการสำคัญที่ผ่านมา และสภาพปัจจุบันของสถานศึกษาในประเด็นต่าง ๆ คือ

- 1) ประวัติความเป็นมาของสถานศึกษา
- 2) ภารกิจโครงสร้างการบริหาร
- 3) อัตรากำลังบุคลากร
- 4) ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่ผ่านมา
- 5) ข้อมูลที่ดินและสิ่งก่อสร้าง
- 6) ข้อมูลด้านนักเรียน เช่น ประชากรวัยเรียนในเขตบริการ จำนวนนักเรียน

อัตราการเข้าเรียนอัตราการเรียนต่อ เป็นต้น

- 7) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการทดสอบระดับชาติ
- 8) ผลการประเมินคุณภาพการศึกษา (SAR) และ ผลการประเมินของ สมศ.
- 9) สภาพชุมชน
- 10) ข้อมูลอื่น ๆ

ส่วนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีสาระสำคัญประกอบด้วย

1) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ระบุผลสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค

2) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ระบุผลสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งจุดอ่อน

3) ผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา ระบุตำแหน่งสถานภาพของสถานศึกษาอันเป็นผลจากการประเมินสังเคราะห์ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งแสดงให้เห็นถึงสภาพปัจจุบันและแนวโน้มของสถานศึกษาที่เป็นจุดวิกฤตในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์



ส่วนที่ 3 ทิศทางการจัดการศึกษา มีสาระสำคัญประกอบด้วย

- 1) ปรัชญา
- 2) วัฒนธรรมองค์กร
- 3) ค่านิยม
- 4) วิสัยทัศน์/คำอธิบายวิสัยทัศน์
- 5) พันธกิจ
- 6) ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์
- 7) กรอบยุทธศาสตร์ (เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์)
- 8) แผนที่ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ครอบคลุมทุกมิติ

ส่วนที่ 4 แผนปฏิบัติการ ระยะ 4 ปี ที่ประกอบด้วยรายละเอียดดังตาราง

ที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 แผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่....							
เป้าประสงค์ที่....							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	งบประมาณปีเพื่อดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
			255..	255..	255..	255..	
1. ....							
2. ....							

ส่วนที่ 5 การบริหารแผนไปสู่การปฏิบัติมีสาระสำคัญประกอบด้วยหลักการและแนวทางของสถานศึกษาในการควบคุมประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วม

ส่วนที่ 6 ภาคผนวก ควรประกอบด้วยเอกสารที่สถานศึกษาต้องการแสดงรายละเอียดหรือระบุข้อมูลสำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนเพื่อประโยชน์ในการอ้างอิงโดยจัดไว้เป็นหมวดหมู่ เรียงตามลำดับคือ

- 1) ตารางข้อมูลพื้นฐาน
- 2) คณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผน
- 3) อื่น ๆ

## 5.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สามารถจำแนกเป็นขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

5.2.1 ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์และประเมินสถานภาพสถานศึกษา เป็นการศึกษาวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน รวมทั้งการประเมินสถานภาพของสถานศึกษาในด้านโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษาเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาต่อไป

5.2.2 ขั้นที่ 2 การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาเป็นการกำหนดจุดหมายแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์และประเมินสถานภาพของสถานศึกษา จำแนกเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

5.2.3 ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นการตัดสินใจเลือกวิธีการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานภาพของสถานศึกษาที่ได้ศึกษาไว้

5.2.4 ขั้นที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี โดยกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ กิจกรรม งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และรายละเอียดที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่วางไว้

เนื่องจากแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ต้องจัดทำให้สัมพันธ์เชื่อมโยงกับกรอบการบริหารงบประมาณแผ่นดิน และมีระยะเวลาในการดำเนินการหนึ่งปีงบประมาณ ดังนั้น แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาจึงมีชื่อเรียกอย่างอื่นอีกหลายชื่อ เช่น แผนปฏิบัติการประจำปี แผนปฏิบัติการรายปี แผนปฏิบัติการประจำปีแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นต้น

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำแนกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก คือ

1) ขั้นการศึกษากรอบเงื่อนไขประจำปีจากหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กรอบนโยบาย กรอบเป้าหมายของผลผลิตหลักที่ต้องการ และกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

2) **ขั้นการแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี** จำแนกเป็น 5 ขั้นตอนย่อย คือ

2.1) การทบทวนสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์

2.2) การกำหนดเป้าหมายและผลผลิตหลักประจำปีของสถานศึกษา

2.3) การจัดทำรายละเอียด แผนงาน โครงการและกิจกรรมให้เชื่อมโยงกลยุทธ์

2.4) การจัดสรรงบประมาณตามแผนงานและโครงการและกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ

2.5) การจัดทำ แผนกำกับติดตาม ประเมินผล และรายงาน

### 5.3 การแปลงกลยุทธ์เป็นโครงการและกิจกรรม

การจัดทำโครงการและกิจกรรมเป็นการดำเนินในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยแปลงกลยุทธ์ไปเป็นโครงการและกิจกรรมทั้งนี้เนื่องจากกลยุทธ์ใดใดก็ตามที่สถานศึกษากำหนดขึ้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายก็ต่อเมื่อสถานศึกษามีโครงการและกิจกรรมรองรับไว้อย่างชัดเจนเท่านั้น สำหรับการจัดทำโครงการและกิจกรรมในขั้นนี้จะกล่าวถึงเฉพาะแนวการเขียนโครงการโดยสังเขปดังนี้

5.3.1 ชื่อโครงการควรแสดงถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติระยะเวลา สถานที่และกลุ่มเป้าหมาย

5.3.2 หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบโครงการ ให้ระบุหน่วยงานหรือบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำ และดำเนินโครงการ โดยพิจารณาจากความเหมาะสมทุกด้าน เช่น หน้าที่ที่รับผิดชอบ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ เป็นต้น

5.3.3 ความสำคัญและที่มาหรือหลักการและเหตุผล สิ่งที่ควรนำมากล่าวไว้ ได้แก่ แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับโครงการ ความสำคัญของโครงการ และความจำเป็นเร่งด่วนหรือความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างโครงการกับกลยุทธ์ที่วางไว้

5.3.4 วัตถุประสงค์ของโครงการ ต้องระบุให้ชัดเจนว่าต้องการทำอะไร โดยอาจระบุเป็นเชิงปริมาณหรือตัวเลขเพื่อให้สามารถวัดและประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงได้ วัตถุประสงค์ของโครงการในบางหน่วยงานอาจใช้คำว่า เป้าหมาย (Target) หรือจุดหมายปลายทาง (Goal) แทนก็ได้

5.3.5 ขอบเขตของโครงการ อาจารย์รุ่นใหม่หรือข้อจำกัดของโครงการในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น ขอบเขตด้านระยะเวลาในการดำเนินโครงการนับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุด ขอบเขตในทางปฏิบัติซึ่งอาจเป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ขอบเขตด้านข้อจำกัดของความรู้ทางวิชาการ ทฤษฎี หรือเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

5.3.6 วิธีดำเนินงานโครงการ โดยระบุกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โครงการหนึ่งอาจมีวิธีดำเนินการหรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติหลายลักษณะแต่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายอย่างเดียวกันขั้นตอนในการดำเนินงานอาจจำแนกตามกิจกรรมและช่วงเวลาที่ต้องปฏิบัติ หรืออาจจัดทำเป็นแผนภูมิหรือตารางเวลาการดำเนินงานเพื่อประโยชน์ในการกำกับติดตามและประเมินผลก็ได้

5.3.7 ทรัพยากรหรืองบประมาณ ให้ระบุตามประเภทของทรัพยากรที่ต้องการให้ชัดเจน เช่น ทรัพยากรที่เป็นกำลังคนหรือจำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานทรัพยากรในการดำเนินงานหรือค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ อาทิ ค่าวัสดุ ค่าตอบแทน ค่าสาธารณูปโภค และทรัพยากรการลงทุน อาทิ ครุภัณฑ์ที่ดิน สิ่งปลูกสร้างทุกชนิดที่ต้องใช้ในโครงการ เป็นต้น

5.3.8 การประเมินผลโครงการ ให้ระบุวิธีการควบคุมหรือวิธีการกำกับติดตามวิธีการประเมินระยะเวลา และผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน

#### 5.4 บทบาทและหน้าที่ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

การจัดทำแผนกลยุทธ์ในระดับสถานศึกษาเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะหัวหน้าสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานระดับปฏิบัติการจัดทำ แผนกลยุทธ์ในระดับสถานศึกษาให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพและบังเกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทสำคัญ จำแนกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ บทบาทในการวางแผนกลยุทธ์ และบทบาทในการบริหารแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

##### 5.4.1 บทบาทในการวางแผนกลยุทธ์

บทบาทในการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถจำแนกตามขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์เป็น 2 ลักษณะ คือ

1) ในขั้นการวางแผนหรือวางกลยุทธ์ ซึ่งมีกิจกรรมประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงการระบุปัญหาและความต้องการ การวิเคราะห์สาเหตุปัญหาและความต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และการกำหนดกลยุทธ์หรือวิธีการแก้ปัญหาบทบาทของ

ผู้บริหารสถานศึกษาในชั้นตอนนี้ ได้แก่ บทบาทการเป็นที่ปรึกษา การเป็นนักเจรจาต่อรอง การเป็นผู้ประสานงาน และการเป็นผู้อำนวยความสะดวก

2) ในชั้นปฏิบัติการหรือดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จตามกลยุทธ์ ซึ่งมีกิจกรรมประกอบด้วย การกำหนดกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติการกำหนดเวลาระยะเวลาในการทำกิจกรรม การกำหนดทรัพยากรและค่าใช้จ่าย การกำหนดผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ แผนงานและโครงการ การชี้แจงผู้เกี่ยวข้องในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่วางไว้ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในชั้นตอนนี้ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้กระตุ้น การเป็นผู้เชื่อมสัมพันธ์ และการเป็นนักสื่อสาร

#### 5.4.2 บทบาทในการบริหารแผนกลยุทธ์

ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยต้องมีบทบาทในการบริหารแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา จำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ บทบาทในการบริหารโครงการ บทบาทในการบริหารความเสี่ยง และบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีสาระสำคัญ (Jitsumu 2005: 234-241; ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ 2551: 13-44) ดังนี้

##### 1) บทบาทในการบริหารโครงการ

โครงการที่สถานศึกษารับผิดชอบ มี 2 ลักษณะคือ โครงการที่จัดทำขึ้นตามกลยุทธ์ของหน่วยงานต้นสังกัดและโครงการที่จัดทำขึ้นตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งโครงการทั้งสองลักษณะดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทในการบริหารโครงการ คือ

1.1) เป็นผู้เร่งรัดโครงการ (Project Expediter) โดยทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานต้นสังกัดในการเร่งรัด กำกับและติดตามงานให้สำเร็จตามเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

1.2) เป็นผู้ประสานโครงการ (Project Coordinator) โดยทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคณะผู้ปฏิบัติงานใช้ความเป็นผู้นำในการตัดสินใจตามกระบวนการทำงานและติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อก่อให้เกิดเอกภาพในการควบคุมและ

1.3) เป็นผู้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Project Confederation) โดยทำหน้าที่เป็นผู้มีอำนาจอย่างเต็มที่นับตั้งแต่การวางแผน การอำนวยการ และการควบคุมโครงการเพื่อมีเอกภาพในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

##### 2) บทบาทในการบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทในการบริหารความเสี่ยง ในลักษณะต่อไปนี้

2.1) เป็นผู้สนับสนุนการปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงโดยกระตุน โน้มน้าวให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจความสำคัญและเห็นคุณค่าของการบริหารความเสี่ยง

2.2) เป็นผู้สร้างเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง โดยชี้แจงให้ครูและบุคลากรทุกคนรับรู้ความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการบริหารงานเพื่อให้เกิดปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ต้องการทั้งในระดับสถานศึกษาและบุคคล

2.3) เป็นผู้สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้บริหารจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจจัดการความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ หรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ และผู้บริหารสามารถติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุง การบริหารสถานศึกษาและจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้สถานศึกษามีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

2.4) เป็นผู้ประเมินการบริหารความเสี่ยง ใน 2 รูปแบบ คือ การประเมินความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จจะช่วยให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สถานศึกษายอมรับได้ และการประเมินความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง โดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงานซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับสถานศึกษา ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

2.5) เป็นผู้สร้างกลไกด้านทรัพยากรบุคคล โดยครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยงและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในสถานศึกษาควรต้องคำนึง คือ ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง และความรู้ที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในสถานศึกษา

2.6) เป็นผู้กำกับติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการรายงานและการสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

### 3) บทบาทในการเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้มนุษย์ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำรงชีวิตเพิ่มมากขึ้นโดยเทคโนโลยีที่มีความจำเป็นต่อมนุษย์ยุคใหม่มากที่สุดก็คือเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้เนื่องจากมนุษย์ในทุกสังคมต่างต้องการความสะดวกสบายและความฉับไวในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น

การที่มนุษย์ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสมัยใหม่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งเทคโนโลยียุคใหม่เหล่านี้ได้ก่อให้เกิดผลกระทบบุคคลและสังคมอย่างกว้างขวางทั้งในด้านการดำรงชีวิต การติดต่อสื่อสาร และการทำงาน ดังนั้นสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงรูปแบบ กระบวนการ และวิธีการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยียุคใหม่ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีหรือมีภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี (e-leadership) (สมชาย เทพแสง 2548: 16-17) ดังนี้

1) ต้องมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน (Envision) มีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีและความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารและจัดการในสถานศึกษา

2) ต้องมีความสามารถในการบริหารและจัดการ (Enable) โดยนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการคุณภาพของสถานศึกษา

3) ต้องมีความเข้าใจและหยั่งรู้ (Empowerment) ความสามารถของครู และบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี และสามารถขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย

4) ต้องมีความสามารถในการสร้างพลัง (Energize) เพื่อคอยกระตุ้นครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้มีพลังในการทำงาน และปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

5) ต้องตั้งใจและจดจ่อต่อการทำงาน (Engage) โดยมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

6) ต้องสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงาน (Enhance) ให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเป็นไปตามมาตรฐาน

7) ต้องกระตุ้นและแรงจูงใจ (Encourage) ให้ครูและบุคลากรหรือผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

8) ต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotion) สามารถหยั่งรู้จิตใจผู้ร่วมงาน  
อ่านใจคนได้ สุขุมรอบคอบ สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี

9) ต้องทำงานให้เป็นรูปธรรม (Embody) ช่วยให้การสื่อสารประสบความสำเร็จและเกิดความผิดพลาดน้อย

10) ต้องมองไกล (Eagle) โดยเน้นในภาพรวมกว่าการมองรายละเอียด  
หรือมองเป้าหมายและผลงานเป็นหลัก

กล่าวโดยสรุปการสร้างกลยุทธ์หมายถึง การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) โดยการค้นพบโอกาสและอุปสรรคจากภายนอก พิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนจากภายใน ตั้งวัตถุประสงค์ระยะยาว กำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและเป็นการเลือกกลยุทธ์เฉพาะที่จะปฏิบัติ โดยต้องตัดสินใจว่า กลยุทธ์ใดจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด กลยุทธ์ต่าง ๆ ก่อให้เกิดประโยชน์ในระยะยาว จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงต้องมีมุมมองที่ดีที่สุดที่จะเข้าใจปัญหาที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

### ความเป็นมาของการบริหารจัดการ

ประมาณต้นศตวรรษที่ 20 Henri Fayol นักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศสเป็นคนแรกที่เสนอ  
ความเห็นว่าคุณบริหารทุกคนจะต้องทำหน้าที่ 5 อย่าง คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การสั่งการ (Commanding)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุม (Controlling)

ต่อมาประมาณกลางทศวรรษ 1950 ตำราด้านการจัดการส่วนใหญ่อธิบายถึงหน้าที่ของ  
ผู้บริหารว่า ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)



3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

4. การอำนวยการ (Directing)

5. การควบคุม (Controlling)

กระบวนการจัดการ (Management Process) คือ ขั้นตอนต่อเนื่องของหน้าที่การจัดการอันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ตามลำดับ (Shermerhorn 1994: 4, อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน 2550: 4)

### 1. การวางแผน (Planning)

การวางแผน คือ กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการกำหนดแผนย่อย เพื่อประสานงานขององค์กรโดยรวม การวางแผนจึงเกี่ยวข้องกับทั้งผลลัพธ์ คือเป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องกระทำ (What's to Be Done) และวิธีการปฏิบัติ (How it's to Be Done)

การวางแผนอาจเป็นแบบทางการ (Formal Planning) หมายถึง แผนที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน และกำหนดขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติไว้เรียบร้อยหรือเป็นแผนที่ไม่เป็นทางการ (Informal Planning) คือ แผนที่มีได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ไม่มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของคนในองค์กร และไม่มีความต่อเนื่องในการดำเนินการ การวางแผนในองค์กรโดยทั่วไปเป็นแผนที่เป็นทางการ ได้ดังนี้

#### 1.1 แบ่งตามเกณฑ์ความครอบคลุม

1.1.1 แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) เป็นแผนที่ใช้กับองค์กรโดยรวมกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ครอบคลุมทั้งหมดขององค์กร และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมขององค์กร เป็นระยะยาวที่มองภาพองค์กรโดยรวม

1.1.2 แผนดำเนินการ (Operational Plan) คือ แผนย่อยสำหรับแต่ละกิจกรรมและแต่ละแผนงาน โดยเฉพาะ เช่น การผลิต แผนการเงิน แผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นรายละเอียดซึ่งเมื่อรวมกันเข้าก็จะนำไปสู่เป้าหมายรวมขององค์กร แผนดำเนินการเป็นระยะสั้นสำหรับการปฏิบัติงานวันต่อวัน หรือเป็นสัปดาห์ หรือเดือน หรือไตรมาส ฯลฯ

#### 1.2 แบ่งตามเกณฑ์เวลา

1.2.1 แผนระยะยาว (Long Tern Plans) แต่เดิมเคยกำหนดกันว่าเป็นระยะยาว คือ แผนที่ใช้ต่อเนื่องกันไปเกิน 10 ปี หรือเกิน 7 ปี แต่เนื่องจากสิ่งแวดล้อมขององค์กรในระยะหลัง

มีความเปลี่ยนแปลงไปมากและรวดเร็ว เกิดความไม่แน่นอน (Uncertainty) มากขึ้น แผนระยะยาวในสมัยปัจจุบันจึงถือว่าเป็นแผนที่มีระยะเวลาเกิน 3 ปีขึ้นไป

1.2.2 แผนระยะสั้น (Short Term Plans) คือ แผนที่มีระยะเวลาการใช้ภายใน 1 ปี หรือน้อยกว่า 1 ปี ส่วนแผนระยะปานกลางก็มีระยะเวลาระหว่างแผนระยะสั้นและระยะยาว คือ เกิน 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี

### 1.3 แบ่งตามเกณฑ์เฉพาะเจาะจง

1.3.1 แผนเฉพาะเจาะจง (Specific plans) คือ แผนที่ระบุรายละเอียดของวัตถุประสงค์และขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติชัดเจน โดยไม่ต้องให้ผู้ปฏิบัติต้องตีความและไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนใด ๆ เช่น ผู้บริหารมีแผนที่จะเพิ่มผลผลิต 8% ภายใน 12 เดือน (เป้าหมายชัดเจน) จะมีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานใหม่ว่าจะต้องทำอะไรอย่างไร มีการเพิ่มงบประมาณ และกำหนดตารางเวลาในการปฏิบัติงานใหม่ชัดเจนแน่นอน แผนเฉพาะเจาะจงนี้จะกำหนดขึ้นมาได้ผู้วางแผนจะต้องมีความสามารถในการมองการณ์ล่วงหน้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

1.3.2 แผนยืดหยุ่น (Directional plans) เมื่อความไม่แน่นอนสูง และผู้บริหารต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อรับความเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ แผนประเภทนี้จะถูกนำมาใช้ แผนยืดหยุ่นเป็นแผนที่มีความยืดหยุ่นโดยเพียงแต่กำหนดแนวทางในการปฏิบัติแต่ไม่เจาะจงเป้าหมายและไม่กำหนดให้ผู้บริหารทำตามกรอบแต่อย่างใด เช่น แทนที่จะกำหนดเป้าหมายในแผนว่าจะลดต้นทุนลงร้อยละ 4 และเพิ่มรายได้ให้ได้ร้อยละ 6 ภายในหกเดือนข้างหน้า หรือผู้บริหารอาจกำหนดแผนยืดหยุ่นไว้ว่า จะเพิ่มกำไรขึ้นร้อยละ 5 - 10 ภายในหกเดือนข้างหน้า”

### 1.4 แบ่งตามเกณฑ์การนำไปใช้

1.4.1 แผนที่ใช้ครั้งเดียว (Single Use Plans) เป็นแผนที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เฉพาะกิจหรือเฉพาะสถานการณ์ เช่น แผนลดราคาสินค้า หรือชิงโชครางวัลของห้างสรรพสินค้า

1.4.2 แผนที่ใช้ตลอดไป (Standing Plans) คือ แผนที่กำหนดแนวทางสำหรับการปฏิบัติที่ต้องทำประจำต่อเนื่อง แผนที่ใช้ตลอดไป ได้แก่ นโยบาย (Policies) ระเบียบกฎเกณฑ์ (Rules) และวิธีการ (Procedures)

## 2. วิธีการกำหนดเป้าหมาย (Establishing Goals)

เป้าหมายขององค์กรจะช่วยกำหนดแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารและแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งยังเครื่องวัดและควบคุมความสำเร็จขององค์กร วิธีการกำหนดเป้าหมายขององค์กร มี 2 วิธี คือ

2.1 วิธีกำหนดเป้าหมายแบบดั้งเดิม (Traditional Goal Setting) กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรแล้วแตกเป็นเป้าหมายย่อยลงมาสู่ระดับต่าง ๆ ขององค์กร

การกำหนดเป้าหมายวิธีนี้จึงเป็นไปตามแนวคิดที่ว่าผู้บริหารระดับสูงย่อมสามารถเห็นภาพรวม (Big Picture) ขององค์กรทั้งหมด การกำหนดเป้าหมายจากผู้บริหารระดับสูง (Top Down) จึงควรเป็นแนวทางปฏิบัติงานที่ถูกต้องเหมาะสม แม้บางกรณีอาจไม่สอดคล้องกับความเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาของการกำหนดเป้าหมายวิธีนี้ คือ หากการกำหนดเป้าหมาย จากผู้บริหารระดับสูง เป็นการกำหนดแบบกว้าง ๆ เช่น “ให้มีกำไรเพิ่มขึ้น” “ให้เป็นผู้นำในการผลิต” เมื่อแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกกำหนดเป้าหมายย่อยของฝ่าย หรือแผนกก็อาจ “เบี่ยงเบน” ไปตามการตีความของผู้บริหารแต่ละระดับ

การแก้ไขปัญหานี้ ทำได้โดยการประสานเป้าหมายในแต่ละระดับขององค์กรให้ต่อเนื่องกัน (Means-End Chain) เป้าหมายระดับสูง (Ends) จะเชื่อมกับเป้าหมายระดับรอง ๆ ลงมาแต่ละระดับ ดังนั้นการบรรลุเป้าหมายระดับกลางก็จะเป็นตัวนำ (Means) ไปสู่การบรรลุเป้าหมายในระดับสูงขึ้นไป

ลักษณะของเป้าหมายที่ดี (Characteristics Available Resources)

- 1) ควรระบุผลลัพธ์ที่ต้องการมากกว่าการปฏิบัติ
- 2) ควรเป็นตัวเลขและวัดผลได้
- 3) ควรกำหนดช่วงระยะเวลาให้ชัดเจน
- 4) ควรระบุเป็นลายลักษณ์อักษร
- 5) ควรสื่อให้พนักงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบทั่วกัน

2.2 ขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมาย (Steps in Goal Setting) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) ทบทวนพันธกิจขององค์กร (Review the Organization's Mission) พันธกิจ คือความมุ่งหมายขององค์กร (Purpose of an Organization) และสิ่งที่องค์กรหวังว่าจะไปถึงให้ได้ (What it Hopes to Accomplish) พันธกิจจึงเป็นข้อความที่กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของสมาชิกขององค์กรทั้งปวง และเป็นแนวทางของการกำหนดเป้าหมายขององค์กร เพราะเป้าหมายขององค์กรจะต้องสะท้อนจากพันธกิจขององค์กร

2) ประเมินทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ (Evaluate Available Resources) ก่อนการกำหนดเป้าหมาย ควรต้องทราบสิ่งที่องค์กรมีอยู่ อย่ากำหนดเป้าหมายสูงเกินกว่าความสามารถที่องค์กรจะทำได้ แม้เป้าหมายที่ดีควรมีความท้าทายแต่ก็ต้องคำนึงถึงความเป็นจริงที่จะเป็นไปได้

3) กำหนดเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายย่อยของฝ่ายและแผนกต่างๆในองค์กร โดยเป้าหมายมีความชัดเจน สามารถวัดได้และกำหนดช่วงเวลาที่จะให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

4) เขียนเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษรและแจ้งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ

5) ประเมินผลและปรับแก้ตามความเหมาะสม

ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดแผน (Contingency Factors in Planning)

มี 3 ประการ คือ

5.1) ระดับของผู้บริหาร (Manager's Level) ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่กำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ในขณะที่ผู้บริหารระดับล่างรับผิดชอบในแผนดำเนินงาน (Operational Planning)

5.2) ความไม่แน่นอนของสิ่งมีชีวิต (Environmental Uncertainty) หากสิ่งแวดล้อมมีความไม่แน่นอนสูง แผนควรมีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Specific) แต่มีความยืดหยุ่น (Flexible) ผู้บริหารพร้อมที่ปรับแผนตลอดเวลา

5.3) ระยะเวลาของแผน (Time Fame of The plans) แผนที่ดีควรครอบคลุมไปตลอดช่วงเวลาที่ต้องการปฏิบัติตามแผน แผนที่ดีจะต้องมีผลไปถึงการปฏิบัติในอนาคตจึงเป็นแผนระยะยาว

ข้อวิจารณ์ของแผนในเชิงลบ (Criticisms of plans)

1) การวางแผนเป็นการกำหนดเป้าหมายและการปฏิบัติตามขั้นตอน โดยมีสมมติฐานให้สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ คงที่แต่ความเป็นจริงสิ่งแวดล้อมมักไม่คงที่ การมีแผนภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงมาก ๆ จึงอาจไม่ได้ประโยชน์

2) สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะทางธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้ยากที่จะหาผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์มาบริหารองค์กรที่อยู่ท่ามกลางการแข่งขันกับธุรกิจคู่แข่งทั้งหลาย ให้สามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

3) การวางแผนที่เป็นทางการ (Formal planning) ที่มีการกำหนดเป้าหมายและขั้นตอนการปฏิบัติเรียบร้อย มีการตัดสินใจของผู้บริหารด้วยข้อมูลเป็นเหตุเป็นผล (Rational) อาจไม่สามารถใช้ได้เสมอไปในสิ่งแวดล้อมยุคโลกาภิวัตน์ การตัดสินใจที่ฉับไว โดยผู้บริหารที่มีสัญกรณ์และความคิดริเริ่ม และความยืดหยุ่นสูงมีโอกาสนำพาองค์กรไปได้ดีกว่า

4) การวางแผนมุ่งให้ผู้บริหารสนใจในการแข่งขันในปัจจุบันมากกว่าความอยู่รอดขององค์กรในอนาคต ผู้บริหารทุกวันนี้จะวุ่นอยู่กับการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อต่อสู้กับคู่แข่งจนลืมหรือไม่มีเวลาที่จะคิดสร้างสรรค์หรือปรับองค์กรไว้รับกับอนาคตข้างหน้า

5) การวางแผนมุ่งเน้นแต่ความสำเร็จ แต่อาจนำไปสู่ความล้มเหลวได้เสมอ หากสมมติฐานต่าง ๆ เปลี่ยนไป การติดตามวิเคราะห์และปรับทิศทางและการปฏิบัติจึงต้องดำเนินไปตลอดเวลาผู้บริหารจึงต้องกระตือรือร้น และไม่รอให้เกิดปัญหาจึงแก้ไข (If it's Not Broken, Don't Fix It. Right?)

การวางแผนที่มีประสิทธิผลภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Effective planning in dynamic environments) ผู้บริหารควรดำเนินการ ดังนี้

1) แผนจะต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจงในรายละเอียดหรือเป้าประสงค์ แต่มีความยืดหยุ่น และปรับได้หากจำเป็น (Specific but flexible)

2) ต้องระลึกว่าการดำเนินการตามแผนเป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Ongoing process) และต้องคอยติดตามไปโดยตลอด

3) ต้องปรับทิศทางองค์กรเมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง (Change Direction if Environmental Conditions Changed)

ผู้บริหารต้องกระตือรือร้นต่อสิ่งแวดล้อม (Stay Alert to Environmental Changes) ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของแผนที่ได้กำหนดไว้ (วีริช สงวนวงศ์วาน 2550: 79-88)

## 2. การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การ (Organizing) คือ กระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์กร ซึ่งครอบคลุมเรื่องการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน กำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาและการประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ การจัดองค์การจึงครอบคลุมการจัดงาน จัดคน และวัสดุสิ่งของทั้งหมดขององค์กร

2.1 โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) คือ กรอบโครงงานขององค์กรที่กำหนดงานกลุ่มงาน และความสัมพันธ์ของงานไว้เมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์กรก็ต้องการออกแบบองค์กรใหม่

2.2 การออกแบบองค์การ (Organizational Design) คือ การพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญ 6 อย่างคือ

### 2.2.1 ความชำนาญ (work Specialization)

ความชำนาญ (Work Specialization) หมายถึง การแบ่งงาน (Division of Work) ในองค์การ ซึ่งพัฒนาจากแนวความคิดของ Adam Smith (1776: 52 อ้างถึงใน พิชัยวรรณ เวชสุวรรณ 2563: 53) ว่าพนักงานคนเดียวย่อมไม่สามารถทำงานทั้งหมดขององค์การได้ จึงควรแบ่งงานออกเป็นขั้นตอน และใช้พนักงานคนละกลุ่มในแต่ละขั้นตอน พนักงานที่ทำงานเฉพาะขั้นตอนหรือเฉพาะอย่างย่อมเกิดความชำนาญมากกว่าต้องทำงานหลาย ๆ อย่าง องค์การธุรกิจส่วนใหญ่ในปัจจุบันยังคงใช้หลักการแบ่งงาน หรือความชำนาญเป็นกลไกสำคัญในการปฏิบัติงาน แต่ก็ตระหนักว่าการแบ่งงานมากเกินไปอาจมีผลทำให้ผู้ใช้ปฏิบัติงานมากเกินไปไม่เป็นการประหยัด (Human Diseconomies) เกิดความล่าช้า อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานเองก็อาจเกิดความเบื่อหน่าย ฯลฯ นอกจากนี้ยังรวมถึงการทำงานเป็นทีม หรือการขยายขอบเขตงานทั้งในแนวดิ่ง (Job Enrichment) และแนวนอน (Job Enlargement) ซึ่งเป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมาก

### 2.2.2 การจัดฝ่ายและแผนกงาน

1) การจัดฝ่ายและแผนกงาน (Departmentalization) คือ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดแบ่งกลุ่มงานขององค์การแต่ละองค์การจะมีแนวทางในการจำแนกและรวมงานเป็นกลุ่ม ๆ ตามความเหมาะสม องค์การโดยทั่วไปนิยมที่จะแบ่งฝ่ายและแผนกงานโดยใช้หลักเกณฑ์แบบใดอย่างหนึ่งใน 5 แบบ ดังต่อไปนี้

2) แบ่งตามหน้าที่ (Functional Departmentalization) คือการแบ่งกลุ่มงานตามหน้าที่ที่ปฏิบัติ วิธีนี้นิยมใช้กันในทุกรูปแบบขององค์การ เพราะเป็นวิธีที่สะท้อนให้เห็นถึงวัตถุประสงค์และกิจกรรมขององค์การนั้น

ข้อดี

- ประสิทธิภาพสูงเพราะรวมกลุ่มงานลักษณะเดียวกันไว้ด้วยกันและรวมคนที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเหมือนกันอยู่ในฝ่ายหรือแผนกเดียวกัน

- การประสานงานในฝ่ายหรือแผนกเดียวกันดี

- มีความเชี่ยวชาญสูงในงานแต่ละหรือแผนก

ข้อเสีย

- การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายหรือแผนกไม่มี

- ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายหรือแต่ละแผนกจะมีความคิดหรือวิสัยทัศน์  
แคบ ไม่เห็นความสำคัญกับงานในฝ่ายหรือแผนกอื่น

3) แบ่งตามผลิตภัณฑ์ (Product Departmentalization) คือ การแบ่งกลุ่ม  
งานตามผลิตภัณฑ์หรือสายผลิตภัณฑ์ แต่ละผลิตภัณฑ์หรือสายผลิตภัณฑ์จะมีผู้บริหารที่มีความชำนาญเป็นผู้รับผิดชอบ

ข้อดี

- ก่อให้เกิดความชำนาญในผลิตภัณฑ์หรือสายผลิตภัณฑ์
- ผู้บริหารจะกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์ที่รับผิดชอบ
- ใกล้ชิดกับลูกค้า

ข้อเสีย

- อาจเกิดความซ้ำซ้อนในการทำงานในแต่ละหน้าที่ทุกผลิตภัณฑ์หรือ  
สายผลิตภัณฑ์

- ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดแคบเห็นความสำคัญเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่  
รับผิดชอบ

4) แบ่งตามพื้นที่ (Geographical Departmentalization) คือ การแบ่งกลุ่ม  
งานตามอาณาเขตขยาย เช่น แบ่งตามภาค ภายในประเทศเดียวกัน หรือกรณีองค์กรธุรกิจระดับโลก  
อาจแบ่งอาณาเขตขยายเป็นทวีป กลุ่มประเทศ หรือประเทศ

ข้อดี

- ให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะมีความชำนาญในพื้นที่ขาย
- ตอบสนองตลาดในพื้นที่ได้เต็มที่

ข้อเสีย

- อาจเกิดความซ้ำซ้อนในการทำงานในแต่ละหน้าที่ในทุกอาณาเขต  
ขยาย

- แต่ละอาณาเขตต้องทำงานโดดเดี่ยว

5) แบ่งตามกระบวนการผลิต (Process Departmentalization) คือ การแบ่ง  
กลุ่มงานตามกระบวนการผลิตสินค้าขององค์กร

ข้อดี

- สายการผลิตมีประสิทธิภาพ

ข้อเสีย

- ใช้งบเฉพาะผลิตภัณฑ์ (หากเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ก็ต้องปรับกระบวนการผลิต)

6) แบ่งตามลูกค้า (Customer Departmentalization) คือ การแบ่งกลุ่มงานตามลักษณะลูกค้าขององค์กร

ข้อดี

- สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้โดยตรง

ข้อเสีย

- งานซ้ำซ้อนกันในแต่ละกลุ่มลูกค้า

- ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นความสำคัญเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่ตนรับผิดชอบ

ในองค์กรขนาดใหญ่ การจัดฝ่ายและแผนกอาจใช้หลายแบบผสมผสานกัน เช่น ธนาคารพาณิชย์ มีการจัดโครงสร้างของธนาคารโดยใช้หลักเกณฑ์ทั้งแบบแบ่งตามหน้าที่ แบ่งตามลูกค้า และแบ่งตามพื้นที่ร่วมกัน

แนวโน้มปัจจุบันของการจัดฝ่ายและแผนกงาน คือ

- มีความนิยมในการแบ่งตามลูกค้ามากขึ้น ด้วยเหตุผลจากการที่ความเข้มข้นของการแข่งขัน ทำให้ธุรกิจต้องพยายามหาวิธีการต่าง ๆ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด

- การใช้ทีมงานโดยเฉพาะ (Cross-Functional Teams) โดยระดมพนักงาน ที่มีความชำนาญพิเศษในสาขาต่าง ๆ จากหลายฝ่ายหรือหลายแผนกงาน เช่น ด้านการตลาด การเงิน การผลิต มาร่วมทีมทำงานในโครงการพิเศษโดยเฉพาะ

### 2.2.3 การจัดสายการบังคับบัญชา

การจัดสรรการบังคับบัญชา (Chain of Command) หมายถึง สายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารสูงสุดลงมาถึงผู้ปฏิบัติงานระดับล่างสุดเป็นการชี้ให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนขึ้นตรงต่อใคร หรือจะต้องรายงานต่อใครเป็นขั้นตอน ในการจัดสายการบังคับบัญชาจะเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนและผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

อำนาจหน้าที่ (Authority) คือ อำนาจตามหน้าที่ที่ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานจะได้รับเพื่อให้งานหรือความรับผิดชอบ (Responsibility) สำเร็จลุล่วง ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ งาน หน้าที่หรือภารกิจที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนต้องปฏิบัติที่ได้รับมอบหมาย



เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) คือ หลักการบริหารที่กำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนควรมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือผู้บังคับบัญชาที่ทำการสั่งการโดยตรงเพียงคนเดียว อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความสมดุล (Balance) กันไม่มากหรือน้อยเกินไป และผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในองค์กรก็ควรขึ้นตรงกับเฉพาะผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

ในองค์กรธุรกิจปัจจุบันซึ่งอยู่ในยุคที่เทคโนโลยีข่าวสารมีความเจริญก้าวหน้าสูง และผู้บริหารมีการให้อำนาจแก่พนักงานมากขึ้น (Empowerment) เรื่องของสายการบังคับบัญชาหรือการจะต้องมีการรายงานผู้บังคับบัญชาเป็นลำดับขั้นตอน ไม่ค่อยมีความสำคัญเหมือนในอดีตพนักงานในองค์กรปัจจุบันสามารถเข้าถึง หรือใช้ข้อมูลข่าวสารร่วมกันกับผู้บริหาร และด้วยระบบคอมพิวเตอร์อินทราเน็ต (Intranet) และอินเทอร์เน็ต (Internet) ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานสามารถสื่อสารถึงกันได้โดยตรงตลอดเวลา โดยไม่ต้องคำนึงถึงลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชาอย่างในอดีต ยิ่งกว่านั้นโครงสร้างองค์กรปัจจุบันนิยมที่จะใช้ทีมงานโดยเฉพาะ (Cross-Functional Teams) ทำให้พนักงานต้องทำงานหลายอย่าง มีผู้บังคับบัญชาหลายคนไม่สนใจเรื่องเอกภาพ ในการบังคับบัญชาเหมือนในอดีตเรื่องสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) เรื่องของอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) และเรื่องของเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) จึงค่อย ๆ ถูกสืบทอดมากขึ้นทุกที

#### 2.2.4 การจัดช่วงการบังคับบัญชา

การจัดช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) คือการกำหนดว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งควรมีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คนจึงจะบริหารได้อย่างเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วงการบังคับบัญชา จึงมีผลต่อจำนวนระดับของสายการบังคับบัญชา และต่อจำนวนผู้บริหารในองค์กร ถ้าช่วงการบังคับบัญชากว้างจะแสดงถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กรในด้านค่าใช้จ่าย เพราะองค์กรจะมีผู้บริหารลดลง ค่าจ้างเงินเดือนก็จะลดลงด้วย แต่ถ้าช่วงการบังคับบัญชากว้างมากเกินไปจะเป็นผลเสีย เพราะผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่สามารถดูแลควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากเกินไปให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้

จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมสำหรับผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชา ความสามารถหรือความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา และลักษณะของงานที่ทำ

แนวโน้มของการจัดช่วงการบังคับบัญชาในองค์กรสมัยใหม่ ช่วงการบังคับบัญชาจะกว้างขึ้นเพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กร เพิ่มประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร (เมื่อลดระดับสายการบังคับบัญชา) สามารถใกล้ชิดกับลูกค้ายิ่งขึ้น ให้อำนาจเป็นเบ็ดเสร็จ (Empower) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจเองมากขึ้น ทั้งนี้องค์กรสมัยใหม่จะต้องเสริมทักษะและความรู้ต่าง ๆ ให้พนักงานมากขึ้น โดยสนับสนุน ข้อมูล การศึกษา อบรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

### 2.2.5 การรวมอำนาจและกระจายอำนาจ

การรวมอำนาจและกระจายอำนาจ (Centralization and Decentralization)

การรวมอำนาจ คือ การที่การตัดสินใจรวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในขณะที่การกระจายอำนาจ คือ การมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาระดับรองทำการตัดสินใจโดยปกติในองค์กรทั้งหลายมักไม่มีการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจโดยสมบูรณ์ แต่จะอยู่กึ่งกลางหรือค่อนข้างไปทางใดทางหนึ่ง

องค์กรปัจจุบันที่มีความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้มักมีแนวโน้มที่กระจายอำนาจให้ผู้บริหารระดับกลางตัดสินใจมากขึ้น หรือองค์กรขนาดใหญ่ที่ผู้บริหารระดับกลางอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ก็ได้รับโอกาสตัดสินใจมากขึ้น

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มขององค์กรที่จะมีการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจมากขึ้นมีหลายประการ

### 2.2.6 การจัดระเบียบงาน

การจัดระเบียบงาน (Formalization) หมายถึง การกำหนดมาตรฐานของงานต่าง ๆ ในองค์กร กำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติและวิธีปฏิบัติให้กับพนักงาน หากองค์กรใดมีการจัดระเบียบงานมาก (Highly Formalized) พนักงานขององค์กรนั้นก็แทบจะไม่ต้องใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติงาน เพราะต้องทำตามกฎระเบียบทุกอย่าง องค์กรที่มีการจัดระเบียบงานน้อย (Low Formalized) พนักงานจะมีความเป็นอิสระในวิธีการปฏิบัติมาก

ในองค์กรเดียวกัน การจัดระเบียบงานของแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกอาจต่างกัน และในองค์กรที่ต่างกันการจัดระเบียบงานก็มากน้อยไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานหรือลักษณะองค์กรที่ต่างกัน ในการออกแบบโครงการหรือปรับปรุงโครงสร้างองค์กรก็ต้องคำนึงถึงการจัดระเบียบงานของแต่ละแผนกหรือฝ่ายว่าควรจัดระเบียบมาก หรือน้อยตามความเหมาะสม

### 2.3 การตัดสินใจในการออกแบบองค์กร (Organizational Design Decisions)

โครงสร้างขององค์กรมีความแตกต่างกัน องค์กรขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ โครงสร้างย่อมไม่เหมือนกัน แม้องค์กรที่มีขนาดเดียวกันโครงสร้างก็ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน การจัดโครงสร้างที่เหมาะสมสำหรับองค์กรหนึ่งอาจไม่เหมาะสมกับอีกองค์กรหนึ่ง รูปแบบของการออกแบบองค์กรที่สำคัญมี 2 แบบ คือ องค์กรแบบจักรกล (Mechanistic Organization) และ องค์กรแบบมีชีวิต (Organic Organization) การจัดองค์กรแบบจักรกล คือ การออกแบบองค์กรที่แน่นอนตายตัว มีการควบคุม อย่างเข้มงวด มีกฎหมายระเบียบมากมายทุกขั้นตอนปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานไม่มีโอกาสใช้ดุลพินิจ องค์กรขนาดใหญ่และหน่วยราชการเป็นตัวอย่างขององค์กรแบบจักรกล การจัดองค์กรแบบมีชีวิต เป็นรูปแบบตรงกันข้าม มีความสามารถในการปรับตัว และยืดหยุ่นสูง พนักงานในองค์กรแบบนี้จะได้รับการอบรม มีทักษะ ความรู้ได้รับอำนาจ (Empowered) ในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

องค์กรทั้งหมายจะมีโครงสร้างต่างกัน ผู้บริหารจะต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมที่สุด ซึ่งคำนึงถึงปัจจัยตามสถานการณ์ (Contingency Factors) 4 ด้าน คือ

1) กลยุทธ์ขององค์กรและโครงสร้างขององค์กรโครงสร้างจะต้องรองรับกลยุทธ์ใหม่ เช่น ถ้าใช้กลยุทธ์เจริญเติบโต (Growth) แบบถอยหลัง (Backward) หรือเดินหน้า (Forward) องค์กรก็ต้องจัดโครงสร้างใหม่โดยต้องเพิ่มหน่วยงาน ต้องเพิ่มตำแหน่งงาน จัดฝ่ายจัดแผนกใหม่ มีการปรับสายการบังคับบัญชาใหม่ ปรับช่วงการบังคับบัญชาให้แคบหรือกว้าง หรือถ้าใช้กลยุทธ์ถดถอย (Retrenchment) ก็ต้องปรับโครงสร้างองค์กรโดยอาจจะต้องยุบ ลดแผนก ฯลฯ กลยุทธ์องค์กรในปัจจุบันอาจเลือกที่จะเน้นการสร้างนวัตกรรม (Innovation) หรือลดต้นทุน (Cost Minimization) หรือลอกเลียนแบบ (Imitation) เพื่อลดความเสี่ยง ตามแต่ละองค์กรจะเห็นว่าเหมาะสม

2) ขนาดองค์กร ขนาดองค์กรมีผลต่อโครงสร้าง ถ้าขนาดองค์กรใหญ่มักมีการออกแบบเป็นแบบจักรกล ในขณะที่องค์กรขนาดเล็กมีความคล่องตัวที่จะมีโครงสร้างแบบยืดหยุ่นแบบมีชีวิตมากกว่า

3) Technology องค์กรต้องปรับโครงสร้างตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่นำเข้ามาเพื่อใช้ในกระบวนการผลิต (Convert Inputs into Outputs) เทคโนโลยีมีปกติจะมี 3 แบบ คือ

3.1) Unit Production เป็นเทคโนโลยีที่ผลิตสินค้าเป็นหน่วยใหญ่จำนวนมาก ควรใช้โครงสร้างแบบมีชีวิต

3.2) Mass Production เป็นการผลิตครั้งละมาก ๆ ควรออกแบบองค์กรในลักษณะจักรกล

3.3) Process Production เป็นการผลิตที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง เช่น กระบวนการกลั่นน้ำมัน เคมีผลิตภัณฑ์ การออกแบบองค์กร ควรเป็นโครงสร้างแบบมีชีวิต

4) ระดับความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อม ถ้าสภาวะแวดล้อมขององค์กรมีความแน่นอน (Stability) ควรใช้การออกแบบองค์กรในลักษณะจักรกล แต่หากสภาวะแวดล้อมไม่แน่นอน (Uncertainty) ควรใช้ลักษณะองค์กรแบบมีชีวิต องค์กรธุรกิจในปัจจุบันมักมีแนวโน้มการออกแบบองค์กรในลักษณะก่อนมาทางมีชีวิต

## 2.4 รูปแบบองค์กรแบบดั้งเดิม (Traditional Organizational Designs)

การออกแบบองค์กรเพื่อให้สามารถสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้ไปสู่เป้าหมายผู้บริหารเลือกรูปแบบองค์กรใดแบบหนึ่งใน 3 แบบ คือ

2.4.1 Simple Structure คือ โครงสร้างองค์กรแบบง่าย เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับองค์กรเล็ก ๆ ที่เพิ่งเริ่มกิจการใหม่ การแบ่งฝ่ายแบ่งแผนกน้อย (Low Departmentalization) ช่วงของการบังคับบัญชากว้าง (Wide Spans of Control) อำนาจหน้าที่รวมอยู่ที่คนเดียว (Low Formalization) และการจัดระเบียบงานน้อย

2.4.2 Functional Structure คือ โครงสร้างองค์กรแบ่งตามหน้าที่ เมื่อองค์กรขนาดใหญ่ขึ้นมี พนักงานมากขึ้นโครงสร้างองค์กรจะมี แนวโน้มความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น มีการจัดระเบียบงานมากขึ้นกฎระเบียบต่าง ๆ มากขึ้นมี การจัดสายการบังคับบัญชาและช่วงการบังคับบัญชา ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่มากขึ้นการบริหารจะมีความเป็นราชการมากขึ้น (Increasingly Bureaucratic) การแบ่งโครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่เป็นรูปแบบองค์กรที่จัดกลุ่มงานตามหน้าที่ที่เหมือนกันเป็นฝ่ายเป็นแผนก เช่น ฝ่ายการเงินฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ

2.4.3 Divisional Structure คือการแบ่งโครงสร้างตามหน่วยงาน รูปแบบองค์กรที่ประกอบด้วยหน่วยงานที่แต่ละหน่วยงานจะมีความเป็นอิสระในการดำเนินงานและตัดสินใจ มีศูนย์กำไรของแต่ละหน่วยเองโดยเฉพาะตัวอย่างของโครงสร้างแบบหน่วยงาน เช่น แบ่งตามผลิตภัณฑ์ (Product Departmentalization) แบ่งตามพื้นที่ (Geographical Departmentalization) แบ่งตามลูกค้า หรือแบ่งตามกระบวนการผลิต (Process Departmentalization) การออกแบบองค์กรแต่ละแบบจะมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน

## 2.5 รูปแบบองค์กรแบบใหม่ (Contemporary Organizational Designs)

องค์กรในปัจจุบันมีรูปแบบองค์กรใหม่ ได้แก่ โครงสร้างแบบทีมงาน (Team-Based Structures) เป็นองค์กรที่ประกอบด้วย ทีมงานหรือกลุ่มทำงานทั้งองค์กรไม่มีสายการบังคับบัญชาพนักงานจะได้รับมอบอำนาจ (Empowered) เต็มที่เมื่อได้รับมอบหมาย ทีมงานจะมีความสามารถ อิสระในการปฏิบัติงานในแนวทางของทีมเช่น ทีมงานช่าง ทีมงานให้บริการลูกค้า

2.6 โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) คือโครงสร้างองค์กรที่ระดมบุคลากรจากหลายฝ่ายหลายแผนกมาทำงานในโครงการพิเศษ ในขณะที่ยังต้องปฏิบัติงานประจำด้วย โครงสร้างแบบนี้จึงมีสายการบังคับบัญชา 2 สาย และมีผู้บังคับบัญชา 2 คน จึงมีปัญหาเรื่องเอกภาพในการบังคับบัญชาและความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาทั้ง 2 คน แต่มีข้อดีที่มุ่งผลงานและความประหยัด

2.7 โครงสร้างแบบโครงการ (Project Structure) คือโครงสร้างองค์กรที่พนักงานทำงานในลักษณะโครงการไปโดยตลอด โครงสร้างแบบนี้พนักงานจะไม่มีสังกัดในฝ่ายหรือแผนกใด เมื่อหมดโครงการที่ปฏิบัติก็เปลี่ยนไปทำงานในโครงการใหม่ เป็นองค์กรที่ไม่มีการจัดฝ่ายหรือแผนกงาน เป็นรูปแบบที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น สามารถปรับทีมและการปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมองค์กรได้ดี

2.8 องค์กรที่ไม่มีขอบเขต (Boundary Less Organization) เป็นแนวคิดขององค์กรสมัยใหม่อีกรูปแบบหนึ่ง เป็นองค์กรที่ไม่มีการกำหนดรูปแบบทั้งแนวนอน (Horizontal) แนวตั้ง (Vertical) และตัดอุปสรรคภายนอกที่เป็นปัญหาขององค์กรกับลูกค้าและผู้ขายวัตถุดิบขององค์กรที่ไม่มีขอบเขตจึงไม่มีการกำหนดโครงสร้าง (Unstructured) ไม่ต้องกำหนดสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ไม่มีการกำหนดฝ่ายหรือแผนกงาน เพียงแต่มีช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสม (Appropriate Spans of Control) คือ มีทีมงานที่กระชับและได้รับอำนาจการตัดสินใจสูง (Empowered) สำหรับอุปสรรคต่อลูกค้า องค์กรควรแก้ไข โดยการมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และต่อผู้ขายวัตถุดิบก็ควรจะมีการสร้างพันธมิตร (Alliances) ด้วย

2.9 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นรูปแบบใหม่อีกรูปแบบหนึ่ง ที่องค์กรยุคใหม่ให้ความสนใจ เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาความสามารถเพื่อให้สามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ โดยเน้นให้บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ ๆ มีข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยนำมาประยุกต์การทำงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบองค์กร เน้นการทำงานเป็นทีม และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความสามัคคี ร่วมมือของคนในองค์กร (วิรัช สงวนวงค์วาน 2550: 119-127)

### 3. การนำ (Leading)

3.1 อำนาจกับผู้นำ สามารถได้อำนาจ จาก 5 แหล่ง ได้แก่

3.1.1 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) ซึ่งก็คือ Authority หรืออำนาจหน้าที่ หรืออำนาจที่มาพร้อมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน

3.1.2 อำนาจบังคับ (Coercive Power) ซึ่งสามารถลงโทษ หรือควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ผู้บริหารโดยทั่วไปก็มักมีอำนาจแบบนี้ด้วยในระดับหนึ่ง ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยำเกรง

3.1.3 อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) คือ ผู้นำที่สามารถให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น เงิน ค่าชมเชย ให้เลื่อนตำแหน่ง มอบหมายที่พอใจให้มิตรภาพ เป็นต้น

3.1.4 อำนาจของผู้นำที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power) มีทักษะหรือความรู้พิเศษที่คนอื่นไม่มี เช่นเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์ หรือเทคโนโลยีพิเศษ ผู้นำลักษณะนี้จะมีอิทธิพล เป็นที่เกรงใจและง้องอนของหน่วยงาน หรือองค์กร

3.1.5 ผู้นำได้อำนาจจากความเลื่อมใสศรัทธาของผู้อื่น (Referent Power) หรือเป็นลักษณะผู้นำแบบคุณลักษณะหรือผู้นำที่มีบารมี

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่จะได้อำนาจหลาย ๆ แหล่ง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

3.2 การพัฒนาความไว้วางใจ (Developing Trust) ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามทั้งหลาย มักต้องการผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือ (Credibility) และน่าไว้วางใจ (Trust) ความน่าเชื่อถือของผู้นำ จะเกิดได้จากการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาใน 3 เรื่อง คือ

3.2.1 ความซื่อสัตย์ (Honesty) ของตัวผู้นำ ซึ่งถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุด

3.2.2 ความรู้ความสามารถ (Competence) ในเรื่องต่าง ๆ

3.2.3 ความสามารถถ่ายทอด (Inspire) ความคิดและการปฏิบัติให้กับผู้ตาม ส่วนความน่าไว้วางใจ หมายถึง การที่ผู้ตามมีความเชื่อว่าผู้นำมีความมั่นคง มีคุณสมบัติกับความน่าเชื่อถือและมีความสามารถเยี่ยงผู้นำสูง

ความน่าไว้วางใจประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1) Integrity คือ ความซื่อตรงและมั่นคง

2) Competence มีทักษะทั้งในงานและมนุษย์สัมพันธ์

3) Consistency มีความสามารถในการพยากรณ์และมีวิจาร์ณญาณในการแก้ปัญหาได้ดีเสมอ

4) Loyalty มีความเต็มใจและผูกพันที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายและจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

5) Openness รับฟังและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วม และให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ตาม

ข้อเสนอแนะที่จะให้ผู้้นำสร้างความน่าไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีดังนี้

1) ตัดสินใจและดำเนินงานอย่างโปร่งใส เปิดเผย ไม่มีวาระซ่อนเร้น (Practice Openness)

2) ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Be Fair)

3) พูดหรือแสดงความรู้สึกที่แท้จริง ไม่แสร้ง (Speak Your Feelings)

4) บอกความจริงกับผู้ใต้บังคับบัญชา แม้จะเป็นเรื่องทางลบ (Tell the Truth)

5) มีความสม่ำเสมอ อยู่ในร่องในรอย ไม่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา (Show Consistency)

6) รักษาสัญญากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Fulfill Your Promises)

7) เก็บความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา (Maintain Confidences)

8) พัฒนาตัวผู้นำเองให้มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ยิ่ง ๆ ขึ้น (Demonstrate Competence)

### 3.3 การเพิ่มอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (Empowering Employees)

ผู้บริหารในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะเพิ่มอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น การให้อำนาจ (Empowerment) กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจปัจจุบันมีอยู่ในทุกกิจกรรมในธุรกิจ เช่น การทำงานประมาณ การจัดการะงาน การควบคุมสินค้าคงคลัง เป็นต้น

เหตุผลที่มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นมี 2 ประการ คือ

3.3.1 การตัดสินใจในองค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีความรวดเร็วมากขึ้น การมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดีย่อมบังเกิดผลดีด้วย

3.3.2 องค์กรธุรกิจใภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันล้วนมีปัญหา ต้องมีการลดขนาด (Downsizing) กัน ทำให้ผู้บริหารต้องมีช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) กว้างขึ้น จึงต้องมีการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานช่วยตัดสินใจมากขึ้นกว่าในอดีต

### 3.4 รูปแบบผู้นำในแต่ละวัฒนธรรม (Cross-Cultural Leadership)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ใช้รูปแบบความเป็นผู้นำเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่จะปรับรูปแบบ การเป็นผู้นำไปตามสถานการณ์ วัฒนธรรมของชาติต่าง ๆ ก็นับว่าเป็น “สถานการณ์” ด้วยผู้นำในชาติต่าง ๆ จึงมีรูปแบบแตกต่างกัน เช่น ผู้นำชาวเอเชียจะต้องมีความสามารถในการตัด สินใจ การสื่อสาร และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา

วัฒนธรรมประจำชาติมีอิทธิพลต่อรูปแบบความเป็นผู้นำ เพราะวัฒนธรรมจะหล่อหลอมความคิดและการกระทำของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละวัฒนธรรมความคาดหวังต่อผู้นำแตกต่างกัน ผู้นำในเกาหลีจะถูกคาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีรูปแบบผู้บริหารแบบบิดาปกครองบุตร ผู้นำอาหรับจะต้องรับการร้องขอก่อนจึงจะให้ความเมตตาปราณีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มิฉะนั้นจะถูกมองว่าเป็นผู้นำที่อ่อนแอ ผู้นำญี่ปุ่นต้องอ่อนน้อมถ่อมตนและพูดน้อยเป็นต้น

### 3.5 การทดสอบความเป็นผู้นำ (Substitutes for Leadership)

แม้จะมีความเชื่อว่ารูปแบบความเป็นผู้นำบางรูปแบบ สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ ในทางกลับกันในบางสถานการณ์ความเป็นผู้นำอาจไม่มีความสำคัญ และพฤติกรรมของผู้นำก็ไม่มี ความหมายแต่อย่างใด หรืออาจกล่าวได้มีองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น พนักงาน ที่ทำงาน งาน และปัจจัยอื่น ๆ ภายในองค์กร ต่างก็สามารถปฏิบัติงานกันไปได้เอง โดยไม่ต้องมีผู้นำมาบังคับบัญชาก็ได้ หรือทำหน้าที่แทนผู้นำนั่นเอง

ในหน่วยงานหรือองค์กรที่พนักงานมีความสามารถต่าง ๆ พร้อม เช่น มีประสบการณ์ ได้รับการฝึกฝนมาแล้วอย่างดี เป็นมืออาชีพก็ไม่จำเป็นต้องมีผู้นำมาสนับสนุนช่วยเหลือแต่อย่างใด หรือองค์กรที่มีเป้าหมาย หรือมาตรฐานการทำงานชัดเจน องค์ประกอบขององค์กรลักษณะนี้ก็จะสามารถทดแทนผู้นำหรือความเป็นผู้นำได้มาก

## 4. การควบคุม (Controlling)

การควบคุม (Control) คือ กระบวนการตรวจสอบกิจกรรมที่ปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุผลสำเร็จตามแผน หากมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนก็จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารทั้งหลายล้วนต้องเกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการควบคุม แม้เป็นผู้บริหารในสำนักงานหรือกิจกรรมย่อย ๆ ในแผนก็ตาม การควบคุมอาจแบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ

4.1 การควบคุมโดยใช้กลไกของตลาด (Market Control) เป็นการควบคุมในเรื่องการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น การแข่งขันในราคาและการส่งเสริมการตลาดต่าง ๆ เพื่อให้ธุรกิจได้ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การควบคุมแบบนี้จะมีความสำคัญมาก



ในองค์กรธุรกิจที่มีสินค้าหรือบริการหลายหลายประเภท และเผชิญกับการแข่งขันค่อนข้างรุนแรง สินค้าหรือบริการแต่ละอย่างจะต้องได้รับการประเมินว่ามีผลกำไร (Profit Centers) หรือความคุ้มค่าหรือไม่เพียงใด เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรให้กับแต่ละสินค้าหรือบริการหรือกิจกรรม หรือหน่วยธุรกิจ (Business Units) อย่างเหมาะสม รวมทั้งจะได้พิจารณาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

4.2 การควบคุมโดยใช้กฎระเบียบขององค์กร (Bureaucratic Control) เช่น การควบคุมตามสายงานบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ และนโยบาย เป็นการควบคุมในรูปแบบของมาตรฐาน ในการปฏิบัติของกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานโดยใช้การบรรยายลักษณะงาน (Job Description) การกำหนดงบประมาณ (Budgets) เพื่อให้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นต้น

4.3 การควบคุมโดยวัฒนธรรมองค์กร (Clan Control) เป็นการกำหนดพฤติกรรมของพนักงานตามค่านิยม บรรทัดฐาน ประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ และวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่าง ๆ ซึ่งมักมิได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นแนวทางปฏิบัติที่กระทำสืบเนื่องกันมาจนถือเป็นวัฒนธรรมขององค์กร องค์กรต่าง ๆ จะมีรูปแบบการควบคุมทั้ง 3 รูปแบบ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งและควบคุมพนักงานให้ปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิผลและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในกระบวนการจัดการ (P O L C) เมื่อมีการวางแผน มีการจัดโครงสร้าง การแบ่งงาน การจัดคนเข้างาน และการจูงใจ โดยผู้นำแล้ว ก็ยังไม่มีหลักประกันหรือความแน่นอนว่า การดำเนินงานขององค์กรจะประสบความสำเร็จตามแผนไว้ การควบคุมจึงมีความสำคัญในฐานะที่เป็นตัวเชื่อมสุดท้ายในหน้าที่การจัดการ และเป็นกิจกรรมที่จะทำให้ผู้บริหารทราบได้ว่า การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพราะเหตุใด ควรต้องปรับแก้การดำเนินงานหรือปรับแผนใหม่หรือไม่อย่างไร

การควบคุมยังมีความสำคัญ เมื่อผู้บริหารมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่ผู้ปฏิบัติงาน (Empower Employees) ผู้บริหารจะสามารถวางใจได้หากมีระบบการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวผู้บริหารยังคงต้องมีความรับผิดชอบงานนั้นอยู่ และยังคงต้องติดตามและรับทราบผลการปฏิบัติงานจากกลไกการควบคุมที่กำหนดขึ้น

กระบวนการควบคุม (Control Process)

กระบวนการควบคุม จะประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง (Measuring Actual Performance) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Comparing Actual Performance Against a Standard) และการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาด

หรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน (Taking Managerial Action to Correct Deviations or Inadequate Standards)

ในกระบวนการควบคุมจึงต้องเป็นที่เข้าใจว่าได้มีการกำหนดมาตรฐานไว้เรียบร้อยแล้ว การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measuring)

ผู้บริหารอาจทราบผลการปฏิบัติงานได้จากวิธีการต่าง ๆ ที่สำคัญ 4 วิธี คือ

1. ผู้บริหารสังเกตการณ์ด้วยตนเอง (Personal Observation) โดยวิธี Management by Walking Around (MBWA) ซึ่งมีข้อดีที่ผู้บริหารจะให้เห็นความเป็นไป หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนถูกต้อง แต่ข้อเสียคือผู้บริหารแต่ละคนอาจมีความเห็นในสิ่งที่ได้พบจากการสังเกตการณ์อย่างเดียวกัน แตกต่างกัน อีกทั้งเป็นวิธีที่เสียเวลาของผู้บริหาร และอาจทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าผู้บังคับขาดความไว้วางใจ

2. รายงานในรูปสถิติ (Statistical Report) โดยใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลและรายงานในรูปแบบตัวเลข กราฟเส้น กราฟแท่ง เพื่อแสดงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ข้อเสียของสถิติ คือ เป็นการวัดผลที่เป็นตัวเลข หรือเชิงปริมาณ แต่ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมเชิงคุณภาพต่าง ๆ ได้

3. รายงานในรูปวาจา (Oral Report) จากการประชุม ปรีกษา หรือทั้งที่เป็นกลุ่มหรือรายงานเป็นรายบุคคล หรือรายงานทางโทรศัพท์ ข้อดี คือ เป็นวิธีที่รวดเร็ว แต่จุดอ่อน คือ อาจเป็นข้อมูลที่กลั่นกรองมาแล้วซึ่งอาจไม่ตรงกับความเป็นจริง

4) รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร (Written Report) เป็นการรายงานที่มีจุดอ่อนทำนองเดียวกับรายงานในรูปสถิติ คือ รายงานหลังจากมีการปฏิบัติไปแล้ว แต่ข้อดี คือ เป็นทางการอ้างอิงได้ สามารถนำมาใช้ได้ในเวลาต่อมา

กิจกรรมที่จะต้องการวัดผลจะมีหลากหลาย อยู่ในฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ เช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิต อาจจะต้องวัดจำนวนผลผลิตในแต่ละวัน หรือวัดอัตราของเสีย (Serap) หรือร้อยละของสินค้าที่ลูกค้าส่งคืน ผู้จัดการฝ่ายการตลาดอาจจะต้องวัดอัตราส่วนครองตลาด จำนวนลูกค้าที่พนักงานของขายได้เยี่ยม หรือจำนวนลูกค้าที่พอใจการโฆษณาของกิจการ อย่างไรก็ตามมีกิจกรรมที่ไม่อาจวัดผลได้ เช่น งานในฝ่ายวิจัยทางเคมีของบริษัท หรือฝ่ายให้คำปรึกษาหรือแนะแนวในวิทยาลัย เมื่อไม่สามารถวัดผลเป็นตัวเลขได้ ผู้บริการจึงต้องวัดผลในเชิงคุณภาพ ซึ่งต้องใช้ดุลยพินิจ (Subjective) เข้าช่วย ซึ่งแม้จะไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนก็ดีกว่าไม่มีการวัดผล

การจัดการแก้ไข (Taking Managerial Action)

ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการควบคุม คือ การดำเนินการโดยผู้บริหารซึ่งมีทางเลือกดำเนินการ 3 ทาง คือ

1. ไม่ต้องดำเนินการอะไรเลย
2. ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน
3. ทบทวนมาตรฐาน

กรณีที่จะต้องมีการปรับแก้ไขปฏิบัติงาน อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ผู้บริหารอาจต้องมีการเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือโครงสร้างการบริหารงาน ทบทวนการจ่ายค่าตอบแทน จัดโปรแกรมการฝึกอบรม มีการออกแบบงานใหม่ หรือปลดคนงานออกแล้วแต่ความเหมาะสม การปรับปรุงแก้ไขที่กล่าวนี้อาจต้องดำเนินการทันที (Immediate Corrective Action) หรือใช้เวลาศึกษาตรวจสอบสมมติฐานของปัญหาแล้วไปดำเนินการแก้ไขปัญหาที่ต้นตอหรือต้นทางของปัญหา (Basic Corrective Action)

กรณีที่ผู้บริหารพิจารณาเห็นว่าสาเหตุของการที่ผลการปฏิบัติงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานมิได้เกิดจากการปฏิบัติ กล่าวคือ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีอยู่แล้ว ปัญหาจึงน่าจะมาจากการกำหนดมาตรฐานไม่เหมาะสม ซึ่งอาจกำหนดมาตรฐานไว้สูงเกินไปหรือต่ำเกินไปก็จะทบทวนปรับแก้มาตรฐานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม การปรับแก้มาตรฐานให้ต่ำกว่ามาตรฐานมักเกิดข้อโต้แย้งหรือข้อแก้ตัวจากผู้ปฏิบัติงานว่า มาตรฐานที่กำหนดไว้สูงเกินไป วิธีแก้ปัญหานี้จึงควรให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานด้วย

การควบคุมการปฏิบัติงานขององค์กร (Controlling for Organizational Performance)

วิธีวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับการความนิยมมี 3 วิธีได้แก่ การวัดประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Productivity) การวัดประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness) และการจัดระดับเปรียบเทียบกับทั้งอุตสาหกรรม (Industry Ranking)

การวัดประสิทธิภาพขององค์กร ประสิทธิภาพ หมายถึง สินค้าหรือบริการทั้งหมดที่ต้องใช้ผลิตได้จากด้วยปัจจัยการผลิตหรือปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ใช้การผลิตสินค้าและบริการนั้น องค์กรทั้งหลายอย่างพยายามดำเนินการ เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพขององค์กรสูงสุด คือต้องการผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุด โดยใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยที่สุด สินค้าหรือบริการที่ผลิตได้ (Output) วัดมูลค่าได้จากเงินที่ได้จากการขายที่องค์กรได้รับมา (ซึ่งเป็นคูณของราคาต่อหน่วยกับจำนวนสินค้าที่ขาย) ส่วนปัจจัยนำเข้าวัดจากต้นทุนสินค้าหรือวัตถุดิบรวมกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าหรือบริหารนั้นไปยังลูกค้า

วิธีการที่จะให้อัตราส่วนของประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างง่าย ๆ ก็คือ การขึ้นราคาสินค้า แต่การปรับขึ้นราคาสินค้าในท่ามกลางการแข่งขันอย่างในปัจจุบันอาจมีผลต่อปริมาณขายลดลง วิธีที่เหลื้อจึงได้แก่การพยายามลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้ลดลง ดังนั้นการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรจึงเป็นแนวทางที่ได้รับความนิยมมากในองค์กรธุรกิจทั้งหลายในปัจจุบันและส่งผลให้เกิดมาตรการต่าง ๆ ในการวัด

1. การวัดประสิทธิผลขององค์กร องค์กรที่มีประสิทธิผลสูงหรือต่ำ วัดได้จากการมีเป้าหมายขององค์กรที่เหมาะสมเพียงใด และความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้นเพียงใด ผู้บริหารขององค์กรจึงสามารถวัดประสิทธิผลขององค์กรได้จากการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายขององค์กร

ประสิทธิผลขององค์กรยังอาจได้จากความคิดเห็นของบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้ายุุ่มผู้สนับสนุนองค์กร ผู้ขายวัตถุดิบ นักวิเคราะห์หุ้น ฯลฯ ความเห็นของบุคคลภายนอกองค์กรกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรควรใส่ใจ และนำมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ต่อไป

2. การจัดลำดับเมื่อเปรียบเทียบกับทั้งอุตสาหกรรม การจัดลำดับของบริษัทหรือธุรกิจที่ประกอบการในอุตสาหกรรมทั้งหลาย เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรอีกวิธีหนึ่ง ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาเพื่อจัดลำดับจะแตกต่างกันไป เช่น นิตยสาร Fortune ได้จัดลำดับผลการดำเนินของธุรกิจ โดยใช้ผลประกอบการทางการเงินต่าง ๆ เช่น ผลกำไรอัตราส่วนกำไรต่อรายได้ ผลตอบแทนผู้ถือหุ้นแนวโน้มของกำไรในระยะเวลา 1 ปี 5 ปี และ 10 ปี ผลตอบแทนพนักงาน ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ และผลตอบแทนต่อเงินทุน เป็นต้น

3. เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมการปฏิบัติ (Tools for Controlling Organizational Performance) ผู้บริหารอาจมีวิธีการควบคุมก่อนดำเนินกิจกรรม หรือระหว่างการดำเนินกิจกรรม หรือหลังจากสิ้นกิจกรรมแล้ว การควบคุมแบบแรกเรียกว่า การควบคุมล่วงหน้า (Feed forward Control) แบบที่สองเรียกว่า การควบคุมขณะดำเนินการ (Concurrent) และแบบสุดท้ายเรียกว่า การควบคุมหลังการดำเนินการ (Feedback Control)

Feed forward Control คือ รูปแบบการควบคุมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเป็นการล่วงหน้าก่อนที่จะเริ่มดำเนินการจริงจึงเป็นการควบคุมที่เน้นอนาคตตัวอย่าง เช่น เมื่อ McDonald จะไปเปิดสาขาครั้งแรกที่กรุง Moscow บริษัทได้ส่งทีมงานควบคุมคุณภาพเดินทางล่วงหน้าไปช่วยสอนเทคนิคการปลูกมันฝรั่ง และวิธีทำขนมปังให้มีคุณภาพแก่คนรัสเซีย

เพื่อให้ได้มันฝรั่งและขนมปังที่ได้คุณภาพตามที่กำหนด ถือเป็นตัวอย่างการควบคุมล่วงหน้า การควบคุม ล่วงหน้าแม้จะเป็นรูปแบบที่ดีและเป็นที่ต้องการเพราะสามารถป้องกันปัญหาได้ แต่ก็ เป็นวิธีต้องใช้เวลามากและต้องมีข้อมูลที่ละเอียดถูกต้อง ซึ่งมักเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ผู้บริหารจึง มักต้องใช้วิธีการควบคุมสองแบบหลังมากกว่า

Concurrent Control คือ แบบของการควบคุมที่ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานหรือ ขณะดำเนินการ จึงเป็นวิธีที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทันที ก่อนที่จะเกิดความเสียหาย บานปลายไป ตัวอย่างของการควบคุมขณะปฏิบัติงาน เช่น การที่หัวหน้างานดูแลควบคุมผู้ปฏิบัติงาน อย่างใกล้ชิดเมื่อเกิดปัญหาใด ๆ ขึ้นก็สามารถจัดการแก้ไขได้ทันที ในปัจจุบันเครื่องมือเครื่องใช้ ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องจักรที่ควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ จะตั้ง โปรแกรมให้สามารถควบคุมขณะปฏิบัติงานได้มากขึ้น การพิมพ์งานด้วยคอมพิวเตอร์ เมื่อสะกดคำ ไม่ถูกต้องหรือผิดไวยากรณ์ ก็จะมีการเตือนหรือแจ้งให้ทราบ ก็ถือเป็นการควบคุมขณะปฏิบัติงาน เช่นกัน

Feedback Control คือการควบคุมหลังจากการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานเสร็จ สิ้นลงแล้ว เป็นวิธีการควบคุมที่มีจุดอ่อนที่เมื่อผู้บริหารได้ทราบเรื่องหรือทราบข้อมูลที่เกิดขึ้นแล้ว หรือองค์กรหรือหน่วยงานเกิดความเสียหายขึ้นแล้ว ตัวอย่างของเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมแบบนี้ เช่น งบกำไรขาดทุน ซึ่งแสดงผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะเวลาที่ผ่านมา ซึ่งอาจแสดง ยอดขายที่ลดลง ซึ่งก็แสดงว่าปัญหานี้ได้เกิดขึ้นจริงแล้ว สำหรับข้อดีของการควบคุมภายหลังจาก ปฏิบัติงาน ประการแรก ทำให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลที่เกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการปรับปรุง แก้ไขหรือวางแผนในครั้งต่อไป ประการที่สองทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบว่าการปฏิบัติงานของเขา มีผลดีหรือไม่เพียงใด การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เช่นนี้จะทำให้เป็นการกระตุ้นหรือจูงใจ ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดี

การควบคุมทางการเงิน (Financial Control) วัตถุประสงค์หลักอย่างหนึ่งขององค์กร ธุรกิจ คือการแสวงหากำไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิธีควบคุมทางการเงิน เช่น ผู้บริหารควรต้องวิเคราะห์งบกำไรขาดทุนรายไตรมาสเพื่อพิจารณาค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นต้องให้ความสนใจอัตราส่วนทางการเงินเพื่อให้แน่ใจสภาพคล่องทางกิจการ ดูและระดับ ของลูกหนี้ไม่ให้สูงเกินควร หรือตรวจสอบผลตอบแทนจากสินทรัพย์ต่างที่มีอยู่ รวมทั้งการหา เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมทางการเงินใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์ เช่น การเพิ่มมูลค่าตลาด (Market Value Added : MVA) ของบริษัทเป็นต้น ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการควบคุมเป็นหน้าที่สำคัญ

อย่างหนึ่งของผู้บริหาร ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการควบคุมในปัจจุบันที่ผู้บริหารมักต้องเผชิญอยู่ ได้แก่ การควบคุมในต่างวัฒนธรรม (Adjusting Controls for Cross-Cultural Differences) ผู้บริหารควรต้องทราบวิธีการควบคุมคนและงานในแต่ละประเทศจะมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะในขั้นตอนการวัดผลการปฏิบัติ (Measuring) และขั้นตอนการจัดการแก้ไข (Corrective Action) กฎหมายของแต่ละประเทศก็อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการควบคุมของผู้บริหารในโรงเรียนหรือสำนักงานที่ตั้งอยู่ต่างประเทศ โดยเฉพาะในขั้นตอนการจัดการแก้ไข เช่น บางประเทศมีกฎหมายไม่อนุญาตให้ปิดโรงงาน หรือปลดพนักงาน หรือนำเงินตราออกนอกประเทศ หรือนำทีมงานบริหารจากต่างประเทศเข้าไป สำหรับในขั้นตอนของการเปรียบเทียบ (Comparing) การปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานในการประเทศต่าง ๆ นั้นตัวเลขข้อมูลของสาขาในแต่ละประเทศอาจเปรียบเทียบกันไม่ได้ เช่น ตัวเลขค่าแรงในโรงงานที่เม็กซิโก ซึ่งระบบการผลิตใช้แรงงานมาก (Labor Intensive) ในหลายขั้นตอน เนื่องจากค่าแรงงานต่ำ เมื่อรวมกันอาจสูงกว่าค่าแรงในโรงเรียนที่สก็อตแลนด์ที่ใช้เครื่องจักรมาก (Capital Intensive) ใช้แรงงานเพียงเล็กน้อย เป็นต้น

การควบคุมในสถานที่ทำงาน (Workplace Concerns) ความเป็นส่วนบุคคลในที่ทำงาน ผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายย่อมต้องการมีความเป็นส่วนตัวในสถานที่ทำงานของตน ในขณะที่ฝ่ายผู้บริหารก็สามารถตรวจสอบพฤติกรรมของพนักงานได้ในหลายลักษณะ เช่น อ่าน E-mail ของพนักงานดักฟังโทรศัพท์ของพนักงาน ตรวจสอบดังกล่าวนี้เป็นเรื่องปกติ ในองค์กรธุรกิจโดยทั่วไป เหตุผลประการแรกที่ผู้บริหารในองค์กรปัจจุบันดำเนินการควบคุมพนักงานในลักษณะดังกล่าว คือ บริษัทจ้างพนักงานมาเพื่อทำงาน มิใช่ให้ใช้เวลาทำงานไปตรวจสอบราคาหุ้น หรือเล่นการพนัน Online หรือสั่งซื้อสินค้าจาก Web Site ฯลฯ ซึ่งทำให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่าย เสียเวลา และไม่เกิดผลที่ควรเกิด เหตุผลประการต่อมาที่อาจเกิดปัญหากับบริษัทได้ก็คือ บริษัทอาจเสียภาพลักษณ์ หรือถูกฟ้องร้องได้หากข้อความใน E-mail ของพนักงานไม่เหมาะสม เช่น เป็นข้อความที่มีลักษณะคุกคามทางเพศ และเหตุผลประการสุดท้ายของการตรวจสอบก็เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานไม่ได้แอบส่งข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัทไปให้บริษัทคู่แข่ง เนื่องจากในปัจจุบันองค์กรธุรกิจทั้งหลายต่างนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานต่าง ๆ โดยทั่วไปจึงมีการกำหนดขอบเขตของการใช้คอมพิวเตอร์ และแจ้งกฎเกณฑ์ในการตรวจสอบให้พนักงานได้เข้าใจและรับทราบโดยทั่วกัน (วิรัช สงวนวงศ์วาน 2550: 252-271)

กล่าวโดยสรุปการวางแผนอาจเป็นแบบทางการ (Formal Planning) ซึ่งเป็นแผนที่มีข้อมูลลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน และกำหนดขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติ

ไว้เรียบร้อย หรือเป็นแผนที่ไม่เป็นทางการ (Informal Planning) ได้แก่ แผนที่มิได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ไม่มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของคนในองค์กร และไม่มีความต่อเนื่องในการดำเนินการ การวางแผนในองค์กรโดยทั่วไปเป็นแผนที่เป็นทางการ กรณีที่จะต้องมีการปรับแก้ไขปฏิบัติงาน อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานที่ผ่านมาอย่างไม่เป็นที่น่าพอใจ ผู้บริหารอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงยุทธ์ หรือโครงสร้างการบริหารงาน ทบทวนการบริหารจัดการใหม่ ให้เหมาะสม ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ มีการออกแบบงานใหม่ หรือปลดคนงานออก แล้วแต่ความเหมาะสม การปรับปรุงแก้ไขที่กล่าวนี้ อาจต้องดำเนินการทันที (Immediate Corrective Action) หรือใช้เวลาศึกษาตรวจสอบสมมติฐานของปัญหาเพื่อปรับปรุงแก้ไข กรณีที่ผู้บริหารพิจารณาเห็นว่าสาเหตุของการที่ผลการปฏิบัติงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานมิได้เกิดจากการปฏิบัติ หรือมาจากการกำหนดมาตรฐานไม่เหมาะสม ซึ่งอาจกำหนดมาตรฐานไว้สูงเกินไปหรือต่ำเกินไปก็จะทบทวนปรับแก้มาตรฐานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมมักเกิดข้อโต้แย้งหรือข้อแก้ตัวจากผู้ปฏิบัติงานว่า มาตรฐานที่กำหนดไว้สูงเกินไป วิธีแก้ปัญหานี้จึงควรให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามบริบทที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การตรวจสอบประสิทธิภาพขององค์กรสามารถพิจารณาจากปัจจัยการผลิตหรือปัจจัยนำเข้าเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด ที่ต้องการผลิตหรือบริการให้ได้ผลมากที่สุด โดยใช้ปัจจัยนำเข้าให้น้อยที่สุด สินค้าหรือบริการที่ผลิตได้ (Output) ผ่านระบบการควบคุมกำกับตรวจสอบกำกับควบคุมการบริหารจัดการในบริบทที่เหมาะสม

## แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์ C-PEST และ 7S

### แนวคิดหลักการบริหารจัดการแบบ C-PEST

แนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยและเงื่อนไข ประกอบการวางแผนการบริหารจัดการของหน่วยงานหรือองค์กร ตามแนวคิด C-PEST นั้น เป็นกลวิธีสำหรับเสริมสร้างคุณภาพการบริหารจัดการให้เหมาะสม เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลตามเป้าหมายการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพที่ผู้รับผิดชอบในการบริหารหน่วยงานจะต้องตระหนักให้ความสำคัญ และนำมาใช้เป็นกรอบการปฏิบัติ ตามเงื่อนไขกรอบแนวคิด ดังนี้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 (2551: 3-13) ได้อธิบาย C-PEST ไว้ว่า เป็นแนวคิดแบบแผนการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานนำปัจจัย 5 ด้าน

ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์มาวิเคราะห์ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่

1. ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors: C) วิเคราะห์ในเรื่องผู้รับผลประโยชน์ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหน่วยงานท้องถิ่นผู้ประกอบการชุมชนที่อยู่โดยรอบสภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน

2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors: P) วิเคราะห์รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ร.บ.การศึกษาภาคบังคับมาตรฐานการศึกษาหลักสูตรนโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัดกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors: E) วิเคราะห์สภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครองภาวะทางการเงินการว่างงานอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ยและการลงทุนต่าง ๆ

4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social - Cultural Factors: S) วิเคราะห์โครงสร้างประชากรระบบการศึกษาค่านิยมความเชื่อวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีแนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิตการอนามัยสภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบหน่วยงานความต้องการของประชาชนปัญหาของสังคมเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ

5. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T) วิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเทคโนโลยีสารสนเทศเทคโนโลยีการบริหารภูมิปัญญาท้องถิ่น

### ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (C-PEST)

ขั้นตอนที่ 1 สมาชิกวางแผนร่วมกันตรวจสอบและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันในแต่ละประเด็นเพื่อหาข้อสรุปที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานในส่วนที่เป็นโอกาส (Opportunities) และในส่วนที่เป็นอุปสรรค (Threats) แล้วเขียนข้อความในช่องประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities) และประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats) ตามแบบตารางที่ 2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานโดยเขียนข้อความที่มีปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาของหน่วยงานให้ครอบคลุมทุกเรื่องของปัจจัย C-PEST

ขั้นตอนที่ 2 สมาชิกร่วมกันอภิปรายว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นโอกาส (Opportunities) และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค (Threats) ครอบคลุมทุกเรื่องของปัจจัย C-PEST เพื่อหาปัจจัยภายนอกที่สำคัญ



อะไรบ้างเป็นโอกาสเอื้อ (Opportunities) หรือเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อการบริหารจัดการ และพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 3 สมาชิกร่วมกันอภิปรายสรุปประมวลผลภาพรวมว่าหน่วยงานของเรามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส (Opportunities) เอื้อหรือเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์

### 3. ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (C-PEST)

กรอบสาระสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแบบ C-PEST ที่ครอบคลุม 5 ด้าน ปรากฏรายละเอียดตามตารางด้านล่าง

ตารางที่ 2.9 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior: C)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
1. กลุ่มผู้รับบริการ โดยตรง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชาชน/ผู้ปกครองส่วนใหญ่ พึงพอใจที่ได้รับข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวด้านการศึกษา และสถานศึกษาอย่างครบถ้วน และ เปิดเผยหลายช่องทางรวมถึง สถานศึกษาจัดการศึกษาดีมีคุณภาพ ส่งผลให้ประชาชน/ผู้ปกครองให้การยอมรับมั่นใจในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนจึงส่งเด็กเข้าเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</li> <li>- ผู้ปกครองมีค่านิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพ/ มีชื่อเสียงส่งผลให้มีการสมัครเข้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ชุมชนรอบโรงเรียนมีสภาพเสื่อมโทรมเป็นแหล่งอบายมุข ส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ได้</li> </ul>

ตารางที่ 2.9 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior: C) (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
	เรียนในโรงเรียนยอดนิยมมากกว่า ความสามารถในการรับนักเรียน	
2. กลุ่มคู่แข่งและ การแข่งขัน	- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีสถานศึกษาในสังกัดจำนวนมาก กระจายอยู่ทุกตำบลเกือบทุกหมู่บ้าน ส่งผลให้สามารถให้บริการการศึกษา ขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนได้ อย่างทั่วถึงเท่าเทียมครอบคลุมทุก พื้นที่	- พ.ร.บ. กำหนดให้รัฐเอกชน และท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษา การคมนาคมสะดวกประชากร มีแนวโน้มลดลงส่งผลให้มี โรงเรียน ขนาดเล็กเพิ่มขึ้น - โรงเรียนเอกชน ส่วนใหญ่ จัดการศึกษามีคุณภาพและมี ชื่อเสียงผู้ปกครองนิยมส่งลูก ไปเรียน
3. องค์กร/หน่วยงานที่มี อิทธิพลต่อการทำงาน	- สำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษารับรอง มาตรฐานโรงเรียนขนาดเล็กทุกโรง ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กจัด การศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐาน	- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บางแห่งมีรายได้น้อยส่งผลให้ ไม่สามารถสนับสนุน งบประมาณให้โรงเรียนได้

ตารางที่ 2.10 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal: P)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
1. นโยบายการศึกษา ของรัฐบาล	- นโยบายเรียนฟรี 15 ปี อย่างมี คุณภาพของรัฐบาลส่งผลให้ลดภาระ ค่าใช้จ่ายของผู้ปกครอง	- จุดเน้นของนโยบายเรื่อง โรงเรียนขนาดเล็กไม่ต่อเนื่อง จริงจังส่งผลให้การดำเนินงาน โรงเรียนขนาดเล็กพัฒนา คุณภาพได้ไม่เต็มที่
2. นโยบายการศึกษา ของหน่วยงานต้นสังกัด	- นโยบายการรวมโรงเรียนขนาดเล็ก แล้วนำเทคนิคการบริหารเป็น กลุ่มเครือข่ายใช้ทรัพยากรร่วมกัน ช่วยเหลือกันส่งผลให้การบริหาร จัดการมีประสิทธิภาพสามารถใช้ อัตรากำลังได้เกิดประโยชน์ขึ้น - นโยบายปฏิรูปการศึกษาใน ทศวรรษที่สองด้านเพิ่มโอกาสได้ กำหนดเป้าหมายรวมให้คนไทย ทุกคนมีโอกาสและสามารถเข้าถึง การศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ ไม่น้อยกว่า	- นโยบายการรวมโรงเรียน ขนาดเล็กที่นักเรียนมีแนวโน้ม ลดลงและมีครูไม่ครบตาม เกณฑ์ส่งผลกระทบต่อ ความรู้สึกของชุมชน และเกิด ข้อขัดแย้งกับชุมชนผู้ปกครอง ที่ไม่เข้าใจ ถึงเหตุผลที่แท้จริง
3. บทบาทของกลุ่ม ผลประโยชน์กลุ่มพลัง ทางการเมืองพฤติกรรม ทางการเมือง	- การประกันคุณภาพภายนอก โดย สมศ. กระตุ้นให้โรงเรียนบริหาร จัดการได้มาตรฐานส่งผลให้ระดับ คุณภาพการศึกษาสูงขึ้น	- ท้องถิ่นบางแห่งไม่เห็น ความสำคัญของการศึกษา ส่งผลให้ไม่จัดงบประมาณ สนับสนุนโรงเรียนหรือ สนับสนุนน้อย

ตารางที่ 2.10 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal: P) (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
<p>4. ระเบียบกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการศึกษา (การบริหารวิชาการ การงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป)</p>	<p>- พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติกำหนดให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาทั้งในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย ส่งผลให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับสภาพผู้เรียนและสามารถลดอัตราการออกกลางคัน</p>	<p>- พ.ร.บ.ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดให้ครูผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์มีวิทยฐานะ ไม่ครอบคลุมกลุ่มบุคลากรทางการศึกษามาตรา 38ค (2) ส่งผลให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันขาดขวัญกำลังใจมีผลกระทบต่อการพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา</p> <p>- พ.ร.บ.ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดให้กำหนดการเลื่อนให้ มีวิทยฐานะไม่สอดคล้องกับสภาพจริงส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางส่วน ไม่มีคุณภาพ</p> <p>- รัฐบาลกำหนดให้จ่ายเงินอุดหนุนรายหัวที่เท่ากันส่งผลให้มีปัจจัยสนับสนุนนักเรียน ด้อยโอกาสไม่เพียงพอ</p>

ตารางที่ 2.11 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST ด้านเศรษฐกิจ (Economic: E)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
1. จำนวนประชากรและโครงสร้างประชากรกลุ่มเป้าหมาย	1. แนวโน้มโครงสร้างประชากรเป็นวัยสูงอายุมากขึ้นส่งผลให้โรงเรียนสามารถเปิดวิชาเลือกเสรีด้านการดูแลผู้สูงอายุ 2. แนวโน้มโครงสร้างประชากรวัยการศึกษาลดลงส่งผลให้โรงเรียนมีนวัตกรรมการบริหารแบบศูนย์รวมโรงเรียนหรือการเรียนรวม	- แนวโน้มประชากรวัยเรียนลดลงส่งผลให้นักเรียนลดลง จึงมีโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้น
2. สภาพของชุมชนครัวเรือนกลุ่มเป้าหมาย	1. สภาพชุมชนรอบโรงเรียนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรอินทรีย์ส่งผลให้โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้วิชาเกษตรและเป็นแบบอย่างในการประกอบอาชีพอิสระ	
3. คุณภาพชีวิตของประชาชนชนบทรรมนิยมประเพณีความเชื่อค่านิยมและวัฒนธรรม	1. สังคมไทยโดยภาพรวมเป็นสังคมเกษตรส่งผลให้สามารถขยายแนวคิดการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจากโรงเรียนสู่ชุมชนได้สอดคล้องกับวิถีชีวิต 2. สังคมไทยโดยภาพรวมเห็นคุณค่าประโยชน์ของการศึกษาด้วยรูปแบบที่หลากหลาย สังคมไทยบางส่วนเป็นสังคมบริโภคนิยมส่งผลให้มีค่านิยมที่ไม่พึงประสงค์ต่อนักเรียน	

ตารางที่ 2.12 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultural: S)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
1. จำนวนประชากร และโครงสร้างประชากร กลุ่มเป้าหมาย	1. แนวโน้มโครงสร้างประชากร เป็นวัยสูงอายุมากขึ้นส่งผลให้ โรงเรียนสามารถเปิดวิชาเลือกเสรี ด้านการดูแลผู้สูงอายุ 2. แนวโน้มโครงสร้างประชากร วัยการศึกษาลดลงส่งผลให้โรงเรียน มีนวัตกรรมการบริหารแบบศูนย์รวม โรงเรียนหรือการเรียนรวม	1. แนวโน้มประชากรวัยเรียน ลดลงส่งผลให้นักเรียนลดลง จึงมีโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้น
2. สภาพของชุมชน ครัวเรือนกลุ่มเป้าหมาย	สภาพชุมชนรอบโรงเรียนส่วนใหญ่ ประกอบอาชีพ เกษตรอินทรีย์ ส่งผลให้โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ วิชาเกษตรและเป็นแบบอย่าง ในการประกอบอาชีพอิสระ	
3. คุณภาพชีวิตของ ประชาชนชนบ ธรรมนิยม ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรม	1. สังคมไทยโดยภาพรวมเป็น สังคมเกษตรส่งผลให้สามารถ ขยายแนวคิด การดำรงชีวิตตาม หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจาก โรงเรียนสู่ชุมชนได้สอดคล้องกับ วิถีชีวิต 2. สังคมไทยโดยภาพรวมเห็น คุณค่าประโยชน์ของการศึกษา ส่งผลให้สนับสนุนการศึกษาด้วย รูปแบบที่หลากหลายสังคมไทย	

ตารางที่ 2.12 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultural: S) (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
	บางส่วนเป็นสังคมบริโภคนิยมส่งผลให้ มีค่านิยมที่ไม่พึงประสงค์ต่อ นักเรียน	

ตารางที่ 2.13 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST ด้านเทคโนโลยี (Technological: T)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
1. ความก้าวหน้าและ ความเปลี่ยนแปลง ทางด้านเทคโนโลยี	1.1 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลให้สามารถเป็นสื่อการจัด กิจกรรมการเรียนรู้ที่นักเรียนสามารถ เรียนรู้ด้วยตนเองได้ตามความสนใจ 1.2 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษานำมาประยุกต์ใช้ใน การบริหารได้	- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สามารถสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้นักเรียนเรียนแบบ พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้
2. ภูมิปัญญาท้องถิ่น	- ภูมิปัญญาท้องถิ่น/ปราชญ์ชาวบ้าน ที่หลากหลายส่งผลให้เป็นโรงเรียน สามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้/ เป็นครูให้ความรู้/เป็นแบบอย่าง การเรียนรู้การดำรงชีวิตที่สอดคล้อง กับท้องถิ่นและความเป็นชาติไทย	

## กรอบแนวคิดแบบ 7S ของ Mckinsey

เนื่องจากความต้องการทางสังคมและจิตวิทยาของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทั่วไปจะต้องได้รับการเสริมสร้างความเข้าใจเพื่อจะจูงใจตนเองปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย ถ้าหากผู้บริหารองค์กรไม่กระตุ้นสนับสนุนให้มีการสื่อสารในหน่วยงานค่อนข้างมาก ก็จะเสริมสร้างให้บุคลากรได้รับผลและค้นพบความต้องการทางจิตวิทยาตามมา ไม่เช่นนั้น ความต้องการด้านดังกล่าวของบุคลากรก็จะขาดหายไปและนำไปสู่ความขัดแย้งในหน่วยงานตามมา ดังนั้นการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาการแข่งขันผลผลิตให้เกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานจะต้องมีกลยุทธ์ที่หลากหลายสำหรับกระตุ้นการปรับเปลี่ยนพื้นฐานองค์กร (ซึ่งจะต้องมุ่งมั่นใช้สไตล์แบบแผนภาวะผู้นำเพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างเหมาะสม (Ashu 2013: 39)

อีกทั้งกรอบแนวคิดรูปแบบ 7S ของ McKinsey (2012: online, cited in Ashu 2013: 39) สามารถนำมาใช้วิเคราะห์องค์กรและประสิทธิผลการบริหารจัดการซึ่งองค์ประกอบ 7 ด้านนี้จะนำพาการบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้ ประกอบด้วย การจัดการจัดการด้วยกลยุทธ์ การใช้โครงสร้างที่เหมาะสม การบริหารอย่างเป็นระบบ การแบ่งปันหรือการร่วมกันด้านค่านิยม การคำนึงถึงแบบแผนหรือสไตล์การจัดการหน่วยงาน ทีมงาน และทักษะการจัดการที่มีคุณภาพและเหมาะสม ซึ่งสามารถนำมาใช้ออกแบบกับการบริหารจัดการหน่วยงานได้ทุกบริบท มีข้อมูลสนับสนุนด้านประโยชน์ของรูปแบบ จากการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ใน กระบวนการวิจัยที่พบว่า การนำยุทธวิธีดังกล่าวมาใช้เพื่อการสื่อสารในหน่วยงานหรือองค์กร ภาคเอกชน ผู้บริหารสามารถริเริ่มและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงผ่านกรอบงาน 7S ดังกล่าว

กรอบแนวคิดในรูปแบบ 7S เป็นปัจจัยรูปแบบสำหรับนำมาวิเคราะห์องค์กรและสร้างประสิทธิผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย การใช้กลยุทธ์ (Strategy) การจัดโครงสร้างการบริหาร (Structure) การจัดระบบบริหาร (System) การแบ่งปันค่านิยมในการจัดการ (Shared Values) การใช้แบบหรือสไตล์การบริหาร (Style) ล้วนเป็นเงื่อนไขและปัจจัยที่สามารถนำมาใช้ในองค์กรใด ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการในการบริหารที่มีความถูกต้อง เนื่องจากกรอบการบริหารงานในองค์กรภาคเอกชนมีบทบาทเสริมสร้างความเติบโตทางเศรษฐกิจในปริมาณมากจึงจำเป็นที่การบริหารจะต้องมีความเชื่อมโยงการสื่อสารสัมพันธ์กันหลายระดับ โดยใช้ข้อมูลข่าวสาร



ปริมาณมากมายในการบริหารจัดการที่ถูกต้องน่าเชื่อถือเพื่อสร้างความพอใจให้บุคลากรในองค์กร ไม่เกิดปัญหาหรือเป็นอันตรายต่อการอยู่รอดขององค์กร ซึ่งมีข้อมูลผลการศึกษาวิจัยสนับสนุนว่าผู้นำที่ใช้กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนวิธีการสื่อสารเพื่อแก้ปัญหาจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการให้บริการของแต่ละส่วนหน่วยงานย่อย และเห็นว่าขอบข่ายกรอบงาน 7 ด้านของ McKinsey จะช่วยเสริมสร้างบทบาทผู้นำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงและมีความเป็นเยี่ยม (Excellence) (Krishman 2005: 442-443)

องค์ประกอบสาระสำคัญของรูปแบบหรือแนวคิดของการบริหารจัดการ ตามแบบแผนของ McKinsey ที่มีชื่อว่า 7S เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานเป็นการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มที่เป็นจุดแข็ง (Strengths: S) และจุดอ่อน (Weaknesses: W) ที่หน่วยงานสามารถควบคุม/บริหารจัดการได้และมีอิทธิพลโดยตรงที่แสดงถึงศักยภาพของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามแนวคิด 7S ของ McKinsey โดยนำปัจจัยทั้ง 7 ด้านมาวิเคราะห์ดังนี้

1. ด้านโครงสร้าง (Structure: S1) วิเคราะห์โครงสร้างหน่วยงานที่ได้ตั้งขึ้นตามกฎหมายการแบ่งหน่วยงานการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการบังคับบัญชา มีความสะดวกในการติดต่อประสานงานผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้ถูกต้องและรวดเร็วส่งผลดีต่อการผลักดันให้การดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ถ้าหน่วยงานมีหรือเป็นก็จะเป็นจุดแข็งทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดอ่อน เป็นต้น

2. ด้านยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ (Strategy: S2) วิเคราะห์ทิศทางและขอบเขตที่หน่วยงานจะดำเนินการที่ผ่านมากลยุทธ์ของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของหน่วยงานหรือไม่ เนื่องจากการจัดโครงสร้างของหน่วยงานจะเป็นเครื่องมือให้การบริหารจัดการตามตามกลยุทธ์ของหน่วยงานนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนด

3. ด้านระบบการดำเนินงานหน่วยงาน (Systems: S3) วิเคราะห์ในเรื่องระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพบริหารจัดการหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์วิสัยทัศน์ตอบสนองกลยุทธ์ของหน่วยงาน เช่น ระบบงานมาตรฐานการศึกษา ระบบการวางแผน ระบบการนิเทศติดตามและรายงานผลระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี/การเงินการพัสดุระบบในการสรรหา และการคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบ

เทคโนโลยีสารสนเทศระบบติดตามประเมินผลเป็นต้นโดยระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน

4. ด้านแบบแผนการบริหารจัดการ (Style: S4) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องของรูปแบบระบบการบริหารจัดการของผู้บริหารหน่วยงานรวมถึงบุคลิกภาพภาวะผู้นำและคุณธรรมของผู้บริหารเนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารจะเป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงาน รวมถึงความรู้สึกนึกคิดของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานมากกว่าคำพูดของผู้บริหารหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

5. ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff: S5) วิเคราะห์บุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงานทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากรเพียงพอเหมาะสมกับเกณฑ์รวมถึงตอบสนองต่อการเจริญเติบโตของหน่วยงานในอนาคตการปฏิบัติต่อบุคลากรภายในหน่วยงานเช่นการพัฒนาที่งานการมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านบุคลากรทั้งหมดหรือการที่ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาบุคลากร

6. ด้านทักษะความรู้ความสามารถบุคลากร (Skills: S6) วิเคราะห์ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการให้บริการผู้รับบริการความสามารถในด้านการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานและจรรยาบรรณวิชาชีพซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบและบริหารจัดการให้สำเร็จมีภาวะผู้นำสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values: S7) วิเคราะห์ในเรื่องแนวคิดร่วมกันค่านิยมความคาดหวังของหน่วยงานพึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงานทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ของหน่วยงานร่วมกัน เช่น บริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ หรือธรรมาภิบาลคืออุดมการณ์ของเรา ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร เป็นต้น

### ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (7S)

ขั้นตอนที่ 1 สมาชิกวางแผนร่วมกันตรวจสอบและวิเคราะห์สถานการณ์ข้อมูลสารสนเทศปัจจุบันในแต่ละประเด็นการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุ/ข้อสรุปผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งในส่วนที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา/ต่อยอดให้หน่วยงานดีขึ้นกว่าเดิมขึ้นและในส่วนที่

เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ที่จะต้องแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นแล้วเขียนข้อความในช่องประเด็น การวิเคราะห์ที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และประเด็นการวิเคราะห์ที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ตามแบบบันทึกผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตารางที่ 14 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในโดยเขียนข้อความสถานการณ์ที่มีปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของหน่วยงาน/ สถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 สมาชิกร่วมกันอภิปรายว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และ ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ครอบคลุมทุกเรื่องของปัจจัย 7S เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง ะไรบ้างที่ทำให้การบริหารจัดการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดเป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือสาเหตุที่แท้จริงอะไรบ้างที่การบริหารจัดการบรรลุไม่วัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดเป็นจุดอ่อน (Weaknesses)

ขั้นตอนที่ 3 สมาชิกร่วมกันอภิปรายสรุปประมวลผลภาพรวมว่าหน่วยงานของเรามีปัจจัย ภายในภาพรวมว่าเป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ต่อการบริหารจัดการ และพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กรอบขั้นตอนกลยุทธ์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (7S) ในการบริหารจัดการ องค์กรที่มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินการตามตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทั้ง 7 ด้าน ดังตารางตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วยกรอบแนวคิด 7S ด้านล่าง ดังนี้

**ตารางที่ 2.14** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบแนวคิดแบบ 7S ด้านโครงสร้าง (Structure: S1)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. การจัดโครงสร้าง การบริหารของ หน่วยงาน	- โครงสร้างการบริหารงานของ สพป. เป็นระบบสามารถบริหารจัดการได้ คุณภาพ เนื่องจากได้ดำเนินงานตาม ระเบียบกฎหมายกำหนด	- อาจยังขาดความพร้อม ด้านบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรที่จำเป็นใน การวางแผนและการบริหาร จัดการที่เหมาะสม

ตารางที่ 2.14 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบแนวคิดแบบ 7S ด้านโครงสร้าง  
(Structure: S1) (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
2. การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและมาตรฐานของหน่วยงาน	<p>1. สพป. กำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่มอบหมายงานบุคลากรทุกระดับชัดเจนเนื่องจากจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้ตรงความรู้ความสามารถและสมรรถนะของตำแหน่งหน้าที่สอดคล้องกับระเบียบกำหนด</p> <p>2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดแบ่งหน่วยงานภายใน ได้แก่ ศูนย์อำนวยการให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการบริหาร เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่ ได้ทบทวนปรับเปลี่ยนโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในตามที่กฎหมายกำหนด</p>	<p>- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถจัดบุคลากรปฏิบัติตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ครบเนื่องจากมีบุคลากรไม่ครบตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนด</p>

ตารางที่ 2.15 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบแนวคิดแบบ 7S ด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Strategy: S2)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน	<p>- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าประสงค์ กลยุทธ์ตัวชี้วัดชัดเจนสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม</p>	

ตารางที่ 2.15 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบแนวคิดแบบ 7S ด้านกลยุทธ์ของ  
หน่วยงาน (Strategy: S2) (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
	ร่วมและดำเนินการวิเคราะห์ด้วย เทคนิค SWOT ที่สอดคล้องกับบริบท และสภาพจริงของหน่วยงาน	
2. การกำหนด โครงการกิจกรรม	- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามี แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าประสงค์ และบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษารวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากมีกระบวนการวางแผนอย่าง เป็นระบบและมีมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องปรับแผนงานโครงการ กิจกรรมและงบประมาณ เพิ่มเติมเนื่องจากสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ให้สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการ เพิ่มเติมส่งผลให้อาจขาด ความต่อเนื่องจากแผนงานเดิม
3. การถ่ายทอด กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ในระดับกลุ่มและ ระดับบุคคล	- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติทั้งใน ระดับกลุ่มและระดับบุคคลได้อย่าง ทั่วถึงเนื่องจากใช้กระบวนการวิธีการ และช่องทางที่หลากหลาย	- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติใน ระดับกลุ่มและระดับบุคคล ยังไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจาก การกำหนดตัวชี้วัดบุคคล ยังไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดของหน่วยงาน บางส่วน

ตารางที่ 2.16 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบแนวคิดแบบ 7S ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (System: S3)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. ระบบขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงาน	- สพป. มีกระบวนการบริหารจัดการภายในเป็นระบบมีประสิทธิภาพ เนื่องจากบริหารจัดการสอดคล้องกับระเบียบกฎหมายมาตรฐานสำนักงาน และหลักการกระจายอำนาจรวมถึงคู่มือการปฏิบัติงาน	- นักเรียนส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในสาขาวิชาหลักน้อยกว่าร้อยละ 50 และในวิชาภาษาอังกฤษคณิตต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ
2. ระบบด้านงบประมาณ ระบบบัญชีการเงิน การพัสดุ	- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบบริหารด้านงบประมาณระบบบัญชี และการเงินการพัสดุโปร่งใสตรวจสอบได้เนื่องจากบริหารจัดการตามระเบียบกฎหมาย	- โรงเรียนมีระบบบริหารด้านงบประมาณระบบบัญชี และการเงินการพัสดุที่ไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณวุฒิ ด้านการเงินการบัญชีและการพัสดุ
3. ระบบการสรรหา และคัดเลือกผู้เข้ารับ การฝึกอบรม	- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโปร่งใสตรวจสอบได้เนื่องจากดำเนินการตามระเบียบกฎหมายที่กำหนด - สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานและตนเอง เนื่องจากมีแผนพัฒนาบุคลากรระยะสั้น	

ตารางที่ 2.16 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบแนวคิดแบบ 7S ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (System: S3) (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
	และระยะยาวเน้นการส่งเสริมให้พัฒนาตนเองและบุคลากรทุกระดับจัดทำแผน เพื่อพัฒนาตนเอง	
4. ระบบการติดต่อสื่อสารเทคโนโลยีสารสนเทศ	- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบการติดต่อสื่อสารเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารจัดการภายในหน่วยงานและติดต่อสื่อสารกับโรงเรียนและหน่วยงานอื่นเนื่องจากมีความเพียงพอด้าน Hardware และ Software	- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีระบบการติดต่อสื่อสารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรเนื่องจากขาดแคลน
5. ระบบการติดตามประเมินผล	- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบการติดตามประเมินผลที่เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารและมีข้อมูลสำหรับการวางแผนเนื่องด้วยมีการกำหนดรูปแบบการกำกับติดตามและประเมินผลเป็นระบบสอดคล้องกับตัวชี้วัดและวัตถุประสงค์	- ยังขาดองค์ความรู้และเครื่องมือการวัดประเมินที่มีคุณภาพ

ตารางที่ 2.17 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบแนวคิดแบบ 7S ด้านแบบแผนหรือ  
พฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style: S4)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. คุณธรรมจริยธรรม ภาวะผู้นำ ความสามารถ ในการบริหารจัดการ การศึกษา	- ผู้อำนวยการ สพป.บริหารจัดการ การศึกษามีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน เนื่องจากผู้อำนวยการ สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามีคุณธรรมจริยธรรม ภาวะผู้นำความสามารถในการบริหาร จัดการศึกษาเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ  - บุคลากรส่วนใหญ่จัดการตาม ภารกิจสำนักงานเขตพื้นที่ที่ได้รับ มอบหมายมีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน การปฏิบัติงานเนื่องจากบุคลากรทุก ระดับมีคุณธรรมจริยธรรมภาวะผู้นำ และสมรรถนะการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์	- ไม่ปรากฏ
2. การกระจายอำนาจ ตัดสินใจให้บุคลากรได้ ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	- ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาบริหารจัดการมี ประสิทธิภาพได้มาตรฐาน เนื่องจาก ผู้บริหารหน่วยงานได้กระจายอำนาจ ตัดสินใจให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพ ที่มีอยู่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ความรู้ ความสามารถและสมรรถนะที่กำหนด	- ผอ.สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาต้องกำกับติดตาม การปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด ในบางจุดเนื่องจากบุคลากร บางส่วนปฏิบัติงานไม่บรรลุ เป้าหมาย
3. การใช้รูปแบบ บริหารจัดการที่ เหมาะสมในการ บริหารงาน	- ผอ.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ ใช้รูปแบบบริหารจัดการที่เหมาะสม ในการบริหารงานบริหารจัดการมี ประสิทธิภาพได้มาตรฐานเนื่องจาก	- ผอ.สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาไม่สามารถควบรวม โรงเรียนขนาดเล็กได้ตาม เป้าหมายที่กำหนดเนื่องจาก



ตารางที่ 2.17 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบแนวคิดแบบ 7S ด้านแบบแผนหรือ  
พฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style: S4) (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
	ผู้บริหารหน่วยงานมีทักษะการสั่งการ การควบคุมการปฏิบัติงานสะท้อนถึง วัฒนธรรมหน่วยงาน	ไม่สามารถบริหารอัตรากำลัง ผู้บริหารและครูได้ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

ตารางที่ 2.18 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบแนวคิดแบบ 7S ด้านบุคลากร/สมาชิก  
ในหน่วยงาน (Staff: S5)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. จำนวนบุคลากรมี เพียงพอเหมาะสมกับ ความต้องการของ หน่วยงาน	- บุคลากร สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจัดการภารกิจที่ได้รับ มอบหมายอย่างครบถ้วนตามบทบาท หน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดมี ประสิทธิภาพได้มาตรฐานเนื่องจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหาร บุคลากรได้มีประสิทธิภาพ	- บุคลากรบางส่วนในโรงเรียน ไม่สามารถจัดการเรียนรู้ให้ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนสูงกว่าร้อยละ 50 ในสาขาวิชาหลักได้เนื่องจาก โรงเรียนขาดแคลนครูวิชาเอก ในสาขาวิชาหลัก
2. บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรมความรู้ ความสามารถตรงกับ งานที่ได้รับมอบหมาย พัฒนาตนเอง	1. บุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน จัดการภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่าง ครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ตามที่ กฎหมายกำหนดมีประสิทธิภาพได้ มาตรฐานเนื่องจากบุคลากรทุกระดับมี คุณธรรม จริยธรรม ความรู้	

ตารางที่ 2.18 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบแนวคิดแบบ 7S ด้านบุคลากร/  
สมาชิกในหน่วยงาน (Staff: S5) (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
	ความสามารถเหมาะสมมีสมรรถนะ สอดคล้องกับภาระงาน/มาตรฐาน วิชาชีพที่รับผิดชอบรวมถึงได้พัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง	

ตารางที่ 2.19 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบแนวคิดแบบ 7S ด้านทักษะความรู้  
ความสามารถของบุคลากร (Skills: S6)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและ ทักษะการปฏิบัติงาน	- บุคลากรส่วนใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจัดการภารกิจที่ได้รับ มอบหมายอย่างครบถ้วนตามบทบาท หน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดมี ประสิทธิภาพได้มาตรฐานเนื่องจาก บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติ งานตาม สมรรถนะ/มาตรฐานวิชาชีพ - บุคลากรส่วนใหญ่จัดการภารกิจที่ ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วน ตาม บทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด มีประสิทธิภาพได้มาตรฐานเนื่องจาก	- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน ICT และด้านการก่อสร้างเนื่องจาก ไม่มีกรอบอัตรากำลังเฉพาะ

ตารางที่ 2.19 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบแนวคิดแบบ 7S ด้านทักษะความรู้  
ความสามารถของบุคลากร (Skills: S6) (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
	บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ สอดคล้องกับสมรรถนะ/มาตรฐาน วิชาชีพ	

ตารางที่ 2.20 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบแนวคิดแบบ 7S ด้านค่านิยมร่วมกัน  
ของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values: S7)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. ค่านิยมและบรรทัด ฐานที่ยึดถือร่วมกัน	- บุคลากรส่วนใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มีค่านิยมในการทำงาน “มุ่งผลสัมฤทธิ์โปร่งใสตรวจสอบได้” เนื่องจากมีกระบวนการ การจัดทำค่านิยม แบบมีส่วนร่วม	- บุคลากรบางส่วนในสำนักงาน ไม่ให้บริการที่ดีกับผู้รับบริการ เนื่องจากยังมีค่านิยมการเป็น ข้าราชการแบบเก่า
2. วิธีการปฏิบัติของ บุคลากรและผู้บริหาร ภายในหน่วยงานหรือ อาจเรียกว่าวัฒนธรรม หน่วยงาน	- บุคลากรส่วนใหญ่มีวัฒนธรรม ในการทำงาน “เป็นทีม” เนื่องจากมี กระบวนการส่งเสริมและพัฒนาทีมงาน อย่างต่อเนื่อง	

การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

1. ให้สมาชิกร่วมกันอภิปรายสรุปและทบทวนอีกครั้งแล้วมีมติร่วมกันว่าหน่วยงานของเรา มีปัจจัยภายในเป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. การให้คะแนนในแต่ละด้านโดยให้สมาชิกวิเคราะห์จากข้อมูลสนับสนุนในแต่ละประเด็นสรุปผลเป็นเป็นคะแนนเท่าไรแล้วกรอกคะแนนในช่องค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก โดยกำหนดคะแนนเต็มด้านละ 5 คะแนนโดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานมาก

3 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานน้อย

1 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานน้อยที่สุด

3. การให้คะแนนต้องวิเคราะห์ให้ครบทุกด้าน นั่นคือ สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ครบทั้ง 7 ด้าน (7S) พร้อมสรุปผลว่าหน่วยงานเป็นหน่วยงานที่มีจุดแข็งหรือมีจุดอ่อนโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายใน: จุดแข็ง (+) เทียบกับค่าคะแนนเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายใน: จุดอ่อน (-) ดังตัวอย่าง ข้อมูลการให้คะแนนในตารางที่ 2.20

ตารางที่ 2.21 การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน (จำนวน 2 ด้าน)

สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง (+)			สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน (-)	
ประเด็นสำคัญ	คะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน	คะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน
S1: ด้านโครงสร้าง (Structure)	4	โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด	1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถจัดบุคลากรปฏิบัติตาม

ตารางที่ 2.21 การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน (จำนวน 2 ด้าน) (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง (+)			สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน (-)	
ประเด็นสำคัญ	คะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน	คะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน
		พร้อมจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ/สมรรถนะ		มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ครบตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนด
S2 : ด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Strategy)	3	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ตัวชี้วัดชัดเจนสอดคล้องกับบริบทหน่วยงานและมีการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสม เนื่องจากใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ	1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในระดับกลุ่มและระดับบุคคลยังไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัดบุคคลยังไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานบางส่วน

4. ให้สมาชิกร่วมกันกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อม ภายในโดยให้คะแนนเต็มเท่ากับ 1 น้ำหนักในแต่ละด้านอาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ขึ้นอยู่กับความสำคัญโดยมีหลักการว่า ปัจจัยด้านใดที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อหน่วยงานมากก็กำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการเป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อหน่วยงานมากก็กำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการเป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อหน่วยงานน้อยเพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

ตารางที่ 2.22 การกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	(ตัวอย่าง) ผลการพิจารณาน้ำหนัก
S1: ด้านโครงสร้าง (Structure)	.15
S2: ด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Strategy)	.12
S3: ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Systems)	.17
S4: ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style)	.15
S5: ด้านบุคลากร/สมาชิกในหน่วยงาน (Staff)	.15
S6: ด้านทักษะความรู้ความสามารถของหน่วยงาน (Skills)	.15
S7: ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values)	.11
<b>น้ำหนักคะแนนรวม</b>	<b>1.00</b>

ตารางที่ 2.23 ตัวอย่างการสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายใน

(1) รายการปัจจัย สภาพแวดล้อมภายใน	(2) น้ำหนัก	(3) คะแนนเฉลี่ย (5 ระดับ)		(4) คะแนนเฉลี่ย × น้ำหนัก		(5) สรุปผล
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	
S1: (Structure)	.15	4	1	.60	.15	+ .45
S2: (Strategy)	.12	3	1	.46	.12	+ .34
S3: (Systems)	.17	4	1	.68	.17	+ .51
S4: (Style)	.15	2	1	.30	.15	+ .15
S5: (Staff)	.15	3	2	.45	.30	+ .15
S6: (Skills)	.15	2	1	.30	.15	+ .15
S7: (Shared Values)	.11	3	2	.33	.22	+ .11

ตารางที่ 2.23 ตัวอย่างการสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)

(1) รายการปัจจัย สภาพแวดล้อมภายใน	(2) น้ำหนัก	(3) คะแนนเฉลี่ย (5 ระดับ)		(4) คะแนนเฉลี่ย × น้ำหนัก		(5) สรุปผล
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	
เฉลี่ยปัจจัยภายใน				+3.12	-1.26	
สรุปปัจจัยภายใน				+0.93		

ตัวอย่างการคำนวณ S1 จุดแข็ง = คะแนนเฉลี่ยคือ  $4 \times .15$  น้ำหนัก --> .60

จุดอ่อน = คะแนนเฉลี่ยคือ  $1 \times .15$  น้ำหนัก --> .15

สรุปผล = +.45 ได้มาจากนำคะแนนที่ได้เฉลี่ยคือจุดแข็ง .60-.15 จุดอ่อน

เฉลี่ยปัจจัยภายในได้มาจากนำคะแนนเฉลี่ยของจุดแข็ง + กันทั้ง 7 ด้าน --> +3.12

จุดอ่อน +กันทั้ง 7 ด้าน --> -1.26

สรุปปัจจัยภายในได้มาจากนำคะแนนเฉลี่ยจุดแข็ง-จุดอ่อน  $(3.12-1.26 \text{ ทหาร } 2) = +.93$

### การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมิน สภาพแวดล้อมภายนอก

1. ให้สมาชิกร่วมกันอภิปรายสรุปและทบทวนอีกครั้งแล้วมีมติร่วมกันว่าหน่วยงานของเรามีปัจจัยภายในเป็นโอกาส (Opportunities) หรือเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. การให้คะแนนในแต่ละด้านโดยให้สมาชิกวิเคราะห์จากข้อมูลสนับสนุนในแต่ละประเด็นสรุปผลเป็นเป็นคะแนนเท่าไรแล้วกรอกคะแนนในช่องค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก โดยกำหนดคะแนนเต็มด้านละ 5 คะแนนโดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 คะแนนหมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานมากที่สุด

4 คะแนนหมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานมาก

3 คะแนนหมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานปานกลาง

2 คะแนนหมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานน้อย

1 คะแนนหมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานน้อยที่สุด

3. การให้คะแนนต้องวิเคราะห์ให้ครบทุกด้านนั่นคือ สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรือเป็นอุปสรรค (Threats) ครบทั้ง 5 ด้าน: C-PEST พร้อมสรุปผลว่าหน่วยงานแห่งนี้ เป็นหน่วยงานที่มีโอกาสหรือมีอุปสรรค โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสภาพแวดล้อมภายนอก: โอกาส (+) เทียบกับค่าคะแนนเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายนอก: อุปสรรค (-)

ตารางที่ 2.24 ตัวอย่างการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก (ยกมาให้ดูทั้ง 5 ด้าน)

สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง (+)			สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน (-)	
ประเด็นสำคัญ	คะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน	คะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน
C: ด้านพฤติกรรมลูกค้า (Customer Behaviors/ Competitors Factors)	4	- ผู้ปกครองนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพ	1	- ผู้ปกครองที่มีฐานะดีนิยมส่งลูกเรียนในโรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียง
P: ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors)	3	- รัฐบาลกำหนดนโยบายเรียนฟรี 15 ปีและโรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานจาก สมศ. ส่งผลให้โรงเรียนในสังกัดสามารถจัดการศึกษาได้ทั่วถึงและมีคุณภาพ	1	- การบริหารจัดการเงินอุดหนุนรายหัวที่เท่าเทียมส่งผลต่อการขาดปัจจัยสนับสนุนนักเรียนด้อยโอกาสอย่างเพียงพอ รวมถึงท้องถิ่นบางแห่งก็ไม่มียกงบประมาณสนับสนุน
E: ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors)	1	- ภาวะเศรษฐกิจที่สูงขึ้นอัตราการว่างงานของผู้ปกครองบางส่วนส่งผลให้โรงเรียนจัดกิจกรรมหารายได้ระหว่างเรียน	4	- ภาวะเศรษฐกิจที่สูงขึ้นอัตราการว่างงานของผู้ปกครองบางส่วนไม่สามารถสนับสนุนนักเรียนได้เท่าที่ควรและโรงเรียน



ตารางที่ 2.24 ตัวอย่างการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก (ยกมาให้ดูทั้ง 5 ด้าน) (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง (+)			สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน (-)	
ประเด็นสำคัญ	คะแนน เฉลี่ย จากมติ สมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน	คะแนน เฉลี่ย จากมติ สมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน
		ให้นักเรียน		ไม่สามารถระดม ทรัพยากรได้ตาม เป้าหมายรวมถึง สพฐ. มีงบพัฒนา - จัดสรรให้โรงเรียนน้อย
: ด้านสังคม- วัฒนธรรม (Social-cultural Factors)	4	- สังคมไทยโดยภาพรวม เป็นสังคมเกษตรและเห็น คุณค่าประโยชน์ของ การศึกษาส่งผลให้ สนับสนุนการศึกษาและ ขยายผลการดำรงชีวิต ตามหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง	1	- แนวโน้มประชากรวัย เรียนลดลงส่งผลให้มีโรงเรียน ขนาดเล็กเพิ่มขึ้น
T: ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors)	3	- ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีส่งผลต่อการที่ หน่วยงานสามารถใช้เป็น เครื่องมือในการบริหาร จัดการและการจัด กระบวนการเรียนรู้ที่ สอดคล้องกับผู้เรียน	2	- ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีส่งผลให้เกิด ผลกระทบทางลบต่อ พฤติกรรมนักเรียน
ค่าเฉลี่ย	3.00	ค่าเฉลี่ย	1.80	

#### 4. ให้สมาชิกร่วมกันกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อม

ภายนอกโดยให้คะแนนเต็มเท่ากับ 1 น้ำหนักในแต่ละด้านอาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ขึ้นอยู่กับความสำคัญโดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อหน่วยงานมากก็กำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการเป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อหน่วยงานน้อยเพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาตามตัวอย่าง 2 ตารางด้านล่าง

#### ตารางที่ 2.25 การกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	(ตัวอย่าง) ผลการพิจารณาน้ำหนัก
C: ด้านพฤติกรรมลูกค้า (Customer Behaviors/Competitors Factors)	.30
P: ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors)	.20
E: ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors)	.15
S: ด้านสังคม-วัฒนธรรม (Social-cultural Factors)	.20
T: ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors)	.15
น้ำหนักคะแนนรวม	1.00

#### ตารางที่ 2.26 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายนอก

(1) รายการปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายนอก	(2) น้ำหนัก	(3) คะแนนเฉลี่ย		(4) น้ำหนัก × คะแนนเฉลี่ย		(5) สรุปผล
		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค	
C: ด้านพฤติกรรมลูกค้า (Customer Behaviors/ Competitors Factors)	.30	4	1	1.20	.30	+1.10
P: ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors)	.20	3	1	.60	.20	-.40

ตารางที่ 2.26 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายนอก (ต่อ)

(1) รายการปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายนอก	(2) น้ำหนัก	(3) คะแนนเฉลี่ย		(4) น้ำหนัก × คะแนนเฉลี่ย		(5) สรุปผล
		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค	
E: ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors)	.15	1	4	.15	.60	-45
S: ด้านสังคม-วัฒนธรรม (Social-cultural Factors)	.20	4	1	.80	.20	+60
T: ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors)	.15	3	2	.45	.30	+15
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก				+3.20	-1.60	
สรุปปัจจัยภายนอก				+.80		

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

### 1. เครื่องมือและเทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 (2555: 18-26) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน ด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม สามารถใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานที่ครอบคลุม สิ่งที่มีอิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทายและข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของหน่วยงานและให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการมองการณ์ไกลเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการบริหารจัดการโดยรวม ซึ่งมีเครื่องมือและเทคนิคสำหรับการวิเคราะห์ ดังนี้

1.1 Five Forces Model เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่หน่วยงานแข่งขันอยู่จะช่วยให้หน่วยงานเข้าใจสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ในภาคธุรกิจจะโดยคำนึงถึง 5 ปัจจัยที่สำคัญ คือ

#### 1.1.1 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Internal Rivalry)

1.1.2 คู่แข่งรายใหม่ (New Entry)

1.1.3 สิ่งทดแทน (Substitute)

1.1.4 อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบสินค้า (Supplier) และ

1.1.5 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Buyer Power)

1.2 PESTLE Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หน่วยงาน โดยพิจารณาถึงความมั่นคงทางการเมือง (Political) สภาพเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) กฎหมาย (Legal) ผลกระทบในด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

1.3 Value Chain Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ขีดความสามารถและศักยภาพภายในหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานดำเนินอยู่ในปัจจุบัน (As Is) พร้อมทั้งกำหนดกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะที่ควรเป็น (To Be) เพื่อก่อให้เกิดคุณค่าหาช่องว่าง (Gap) ที่มีอยู่ เพื่อจัดทำเป็นแนวทางในการลดช่องว่างดังกล่าว

1.4 SWOT Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบบริบทของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร เมื่อมีการประเมินปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายใน จะพบว่าปัจจัยใดที่เป็นโอกาสหรือข้อจำกัด และจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร ต่อหน่วยงาน หรือเข้ามาส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน รวมถึงเป็นข้อมูลพื้นฐาน สำหรับการกำหนด ทิศทางและกลยุทธ์ของหน่วยงานได้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง รวมถึงทำให้บุคลากรทุกระดับ ได้รับรู้และตระหนักร่วมกันตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อทำให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน SWOT Analysis จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการวิเคราะห์บริบทอย่างเป็นระบบก่อนวางแผนการบริหารการศึกษา ในงานวิจัยครั้งนี้นำเสนอการใช้ SWOT Analysis เพื่อนำไปสู่การสร้าง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

## 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดย SWOT Analysis

ในที่นี้ จะนำเสนอการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ซึ่งจะมีองค์ประกอบ ประเด็นการวิเคราะห์ และวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ หน่วยงาน ดังนี้

2.1 องค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (External Environment) องค์ประกอบ ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน โดย SWOT Analysis ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม ภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) และสภาพแวดล้อมภายในที่เป็น จุดแข็ง (Strengths) หรือจุดอ่อน (Weaknesses) โดยทำการวิเคราะห์เฉพาะปัจจัยที่มีอิทธิพล/

สภาพปัจจุบัน ปัญหา ต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน ที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการบริหารการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

### 2.1.1 สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย

Strengths (จุดแข็ง: S) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายใน หน่วยงานที่เป็นจุดแข็ง ข้อดีหรือข้อเด่นที่จะทำให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ Weaknesses (จุดอ่อน: W) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดอ่อน ข้อด้อยหรือจุดที่ควรพัฒนาส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของหน่วยงานที่ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์

### 2.1.2 สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

Opportunities (โอกาส: O) หมายถึงปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อม ภายนอก หน่วยงานที่เป็นโอกาส เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จบรรลุ วัตถุประสงค์

Threats (อุปสรรค: T) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอก หน่วยงานที่เป็นอุปสรรคภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่ประสบ ผลสำเร็จหรือยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์

## 2.2 รูปแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

### 2.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

เป็นการวิเคราะห์สภาพที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) โดยพิจารณาถึงแนวโน้มของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคงอยู่และการขยายตัวของ ภารกิจหน่วยงาน มีทั้งปัจจัยที่เป็นโอกาสและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ ของหน่วยงานซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกทางด้านการศึกษาศาสนาสามารถใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า STEP หรือ C-PEST ซึ่งมีปัจจัย ที่ต้องนำมาวิเคราะห์ดังนี้

1) แบบ STEP คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่นำปัจจัย 4 ด้าน ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มาวิเคราะห์ ได้แก่

(1.1) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factors: S) เป็น การวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี แนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบ

หน่วยงาน ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐ ฯลฯ

(1.2) ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น

(1.3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors: E) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องสภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่าง ๆ เป็นต้น

(1.4) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors: P) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ มาตรฐานการศึกษาหลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัดกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน ฯลฯ

2) แบบ C-PEST คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน นำปัจจัย 5 ด้านที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์มาวิเคราะห์ให้ ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่

(2.1) ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors: C) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องผู้รับผลประโยชน์ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่โดยรอบ/สภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน

(2.2) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal Factors: P) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ร.บ.การศึกษาภาคบังคับ มาตรฐานการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน

(2.3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors: E) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง สภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่าง ๆ

(2.4) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-cultural Factors: S) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีแนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบ

หน่วยงาน ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐ

(2.5) ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานมีความแม่นยำเชื่อถือได้ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีการขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ดังนี้

(2.5.1) การตรวจสอบ (Scanning) เป็นการศึกษาหรือตรวจสอบถึงปัจจัยในด้านต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความสำคัญ เป็นโอกาสเอื้อต่อการทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์มีอะไรบ้าง หรือมีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคไม่เอื้ออะไรบ้าง รวมทั้งปัจจัยเหล่านั้นมีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง จะทำให้ทราบถึงข้อมูลทั้งในอดีตและในปัจจุบัน

(2.5.2) การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการนำข้อมูลที่ได้รับจากการตรวจสอบ (Scanning) สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งในอดีตและปัจจุบันมาคาดการณ์และพยากรณ์ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งขั้นตอนการพยากรณ์นี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อหน่วยงานเนื่องจากข้อมูลหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน จะทำให้หน่วยงานสามารถจัดทำหรือเตรียมกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการบริหารหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ในภายภาคหน้า

(2.5.3) การประเมิน (Assessing) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากเนื่องจากการนำข้อมูลของสภาวะแวดล้อมภายนอก ในขั้นตอนการตรวจสอบ (Scanning) และการพยากรณ์ (Forecasting) มาวิเคราะห์และประเมินดูว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมนั้น ๆ จะมีผลอย่างไรต่อหน่วยงานบ้าง ทั้งในแง่ของโอกาสหรืออุปสรรค

## 2.2.2 วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ดำเนินการโดยกระบวนการมีส่วนร่วมในงานวิจัยครั้งนี้ ขอนำเสนอวิธีการวิเคราะห์ ประกอบตัวอย่างแบบ C-PEST ดังนี้

1) สมาชิกวางแผนร่วมกันตรวจสอบและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันในแต่ละประเด็นเพื่อหาข้อสรุปที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานในส่วนที่เป็นโอกาส (Opportunities) และในส่วนที่เป็นอุปสรรค (Threats) แล้วเขียนข้อความในช่องประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities) และประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats) ตามแบบในตารางที่ 26 ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ภายนอก โดยเขียนข้อความให้เป็นประโยคที่มีใจความสมบูรณ์ มีปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาของหน่วยงาน ให้ครอบคลุมทุกปัจจัยของ C-PEST

2) สมาชิกร่วมกันอภิปรายว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นโอกาส (Opportunities) และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค (Threats) ครอบคลุมทุกเรื่องของปัจจัย C-PEST เพื่อหาปัจจัยภายนอกที่สำคัญอะไรบ้าง เป็นโอกาสเอื้อ (Opportunities) หรือเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

3) สมาชิกร่วมกันอภิปรายสรุปประมวลผลภาพรวมว่าหน่วยงานของเรามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส (Opportunities) เอื้อ หรือเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์

### 2.2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

เป็นการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มของตัวแปรปัจจัย ที่เป็นจุดแข็ง (Strengths: S) และจุดอ่อน (Weaknesses: W) ที่หน่วยงาน สามารถควบคุม/บริหารจัดการได้และมีอิทธิพลโดยตรง ที่แสดงถึงศักยภาพของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการกำหนด กลยุทธ์ของหน่วยงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทางการศึกษาเดิมนิยมใช้ประเด็นสำคัญมาวิเคราะห์ ที่เรียกว่า 2S 4M หรือใช้หลักการวิเคราะห์ตามแนวคิด 7S ของ McKinsey มีรายละเอียดดังนี้

1) แบบ 2S 4M คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานโดยนำปัจจัย 6 ด้านมาวิเคราะห์ ประกอบด้วย

(1.1) ด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure: S1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างการบริหารหน่วยงาน โครงสร้างการแบ่งหน้าที่ทำงาน ระบบงานของหน่วยงาน นโยบายของหน่วยงาน

(1.2) ด้านผลผลิตและการบริการ (Service: S2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการ คุณภาพนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

(1.3) ด้านบุคลากร (Man: M1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ปริมาณบุคลากรคุณภาพบุคลากร ความเพียงพอของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ขวัญกำลังใจบุคลากร ความก้าวหน้าของบุคลากร ความรู้และความสามารถและทักษะของบุคลากร

(1.4) ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความเพียงพอของงบประมาณ แผนการบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพการใช้จ่าย ความประหยัด ความคุ้มค่า ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย



(1.5) ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material: M3) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ความเพียงพอของสื่อวัสดุครุภัณฑ์ คุณภาพของสื่อ การใช้และการบำรุงรักษาสื่อ เทคโนโลยี ในการเรียนการสอนห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้

(1.6) ด้านการบริหารจัดการ (Management: M4) เป็นการวิเคราะห์ ในเรื่องระบบการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การกระจายอำนาจ การใช้เทคโนโลยี ในการบริหาร การประชาสัมพันธ์ การระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน ฯลฯ

2) แบบ 7S ตามแนวคิดของ McKinsey คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในหน่วยงานโดยนำปัจจัย 7 ด้าน มาวิเคราะห์ ประกอบด้วย

(2.1) ด้านโครงสร้าง (Structure: S1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้าง หน่วยงานที่ได้ตั้งขึ้นตามกฎหมาย การแบ่งหน่วยงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา การพิจารณาลักษณะของโครงสร้างหน่วยงานมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลุยุทธ์ของหน่วยงาน เนื่องจาก ถ้าโครงสร้างหน่วยงานมีความเหมาะสมและสอดคล้อง คล่องตัวต่อ การปฏิบัติงานบุคลากรทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้ถูกต้องและรวดเร็วส่งผลดีต่อการผลักดันให้ การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ก็จะเป็นจุดแข็งของหน่วยงาน แต่ถ้าโครงสร้างของหน่วยงานไม่เหมาะสมและสอดคล้องทำให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้ ไม่บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดอ่อนของหน่วยงาน

(2.2) ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy: S2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ทิศทางและขอบเขตที่หน่วยงานจะดำเนินการในระยะปานกลาง หรือระยะยาว ที่หน่วยงานได้ศึกษา ว่าหน่วยงานของเรานั้นอยู่ที่ไหนในขณะนี้ พันธกิจของเราคืออะไร และใครเป็นผู้รับบริการแล้ว วางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้หน่วยงานมีความสามารถในการแข่งขัน และบริหารจัดการได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด/บรรลุวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของหน่วยงานมี ความสัมพันธ์กับโครงสร้างของหน่วยงานอย่างใกล้ชิดเนื่องจากการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน นั้นจะเป็นเครื่องมือให้การบริหารจัดการตามตามกลยุทธ์ของหน่วยงานนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์/วิสัยทัศน์ที่กำหนด

(2.3) ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Systems: S3) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น

ทางการที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์/วิสัยทัศน์ ตอบสนองกลยุทธ์ของหน่วยงาน เช่น ระบบงานมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ระบบการวางแผน ระบบการนิเทศติดตามและรายงานผล ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี/ การเงินการพัสดุ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบติดตาม/ประเมินผล ระบบหรือขั้นตอนการทำงาน เหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน

(2.4) ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style: S4) เป็นการวิเคราะห์ ในเรื่องรูปแบบระบบการบริหารจัดการของผู้บริหารหน่วยงาน รวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรมของผู้บริหารเนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารจะเป็นแบบอย่าง และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงาน รวมถึงความรู้สึกนึกคิดของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

(2.5) ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff: S5) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องบุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงาน ทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากร เพียงพอ เหมาะสมกับเกณฑ์ รวมถึงตอบสนองต่อการเจริญเติบโตของหน่วยงานในอนาคต การปฏิบัติต่อบุคลากรภายในหน่วยงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านบุคลากรทั้งหมดหรือการที่ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาบุคลากร

(2.6) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills: S6) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้บริการผู้รับบริการ ความสามารถในด้านการวิจัยและพัฒนา สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบและบริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2.7) ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values: S7) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องแนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังของหน่วยงาน เป็นแนวคิด พื้นฐานของหน่วยงานแต่ละแห่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานเห็นว่าเป็นสิ่งดี พึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีความเป็นเลิศ

ในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกัน “บริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้” ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในตามกรอบแนวคิดของ C-PEST และสิ่งแวดล้อมภายในแบบ 7S เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนจะเน้นประเด็นใด ประกอบแนวทางพื้นฐานในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ต้องวิเคราะห์ปัจจัยทุกประเด็นให้ครอบคลุมกระบวนการบริหารจัดการทั้งระบบ ครอบคลุมเงื่อนไขตัวชี้วัดทุกรายการ เพราะเมื่อประเด็นใดเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อประเด็นอื่นตามมาด้วย และเมื่อพิจารณาความสำคัญของเงื่อนไขกลยุทธ์ การบริหารจัดการทั้ง C-PEST และ 7S แล้ว จะเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างให้การวางแผนการบริหารจัดการครั้งนั้นมีคุณภาพ เนื่องจากเป็นการวิเคราะห์ และดำเนินการสนับสนุนภาระงานด้านการบริหารจัดการให้บังเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งแนวคิดการบริหารด้วยกลยุทธ์แบบ C-PEST จะประกอบด้วยด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors: C) เป็นการวิเคราะห์ ในเรื่องผู้รับผลประโยชน์ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่โดยรอบในบริบทสภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors: P) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง นโยบายและกฎหมายของหน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งหลักสูตร กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ หน่วยงาน ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors: E) เป็นการวิเคราะห์เรื่องสภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ ของสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครองในบริบทที่เกี่ยวข้องสนับสนุนด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social - Cultural Factors: S) เป็นการวิเคราะห์เรื่องโครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อทางวัฒนธรรม ด้วยเหตุผลชนบประเพณี แนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบหน่วยงาน ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคมเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T) เป็นการวิเคราะห์ในความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหารภูมิปัญญาท้องถิ่น ขณะที่แนวคิด 7S จะประกอบด้วย (1) ยุทธวิธีการจัดการ (Strategy) (2) การร่วมแบ่งปันค่านิยม (Shared value) (3) แบบแผนการจัดการ (Style) (4) การจัดการด้านโครงสร้าง (Structure) (5) การจัดการทีมงาน (Staff) (6) การใช้ทักษะการจัดการ (Skills) (7) การจัดการด้านระบบ (Systems) ซึ่งการดำเนินการประยุกต์ใช้แนวคิด 7S ในการบริหารจัดการหน่วยงานด้านความเป็นเลิศทางดนตรี จะส่งผลให้หน่วยงานต้องการความพยายามและเวลาสำหรับการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นตามลำดับ รวมทั้งการแข่งขันด้านการคุณภาพของสถานศึกษาตามแนวทางใหม่ ด้วยวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม ก็ย่อมจะช่วยให้

การจัดการในองค์กรประสบผลสำเร็จและเกิดประโยชน์มากขึ้น อีกทั้งสามารถนำมาใช้ออกแบบกับการบริหารจัดการหน่วยงาน ในทุกบริบทให้เกิดประโยชน์และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ในที่สุด

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคู่มือ

การดำเนินการต่าง ๆ หากไม่มีสิ่งที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติอาจทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรืออาจทำให้ล่าช้าเสียเวลา ด้วยเหตุนี้การปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งจึงต้องมีคู่มือ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิธีการ และปฏิบัติงานได้สำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดแนวคิดเกี่ยวกับคู่มือดังนี้

### ความหมายของคู่มือ

การจัดการศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีคู่มือ เพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านบริหารจัดการ ด้านจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ด้านโปรแกรมระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ด้านการนิเทศ เป็นต้น ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของคู่มือไว้หลายท่านตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันซึ่งแต่ละท่านก็ได้ให้ความหมายที่สอดคล้องและคล้ายคลึงกัน ในที่นี้ผู้วิจัยขออนุญาตหยิบยกไว้ ดังนี้

เสถียร คามีศักดิ์ (2551: 4) ศึกษาความหมายของคู่มือสรุปได้ว่า คู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง ที่กำหนดภาระหน้าที่รับผิดชอบไว้มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง มีการอธิบายงานที่ปฏิบัติ กำหนดตัวชี้วัด การประเมินผล มีเนื้อหาสาระที่สมบูรณ์ มีกฎระเบียบเอกสารที่เกี่ยวข้อง ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข ข้อเสนอแนะ

บุศรินทร์ ทับแบน (2552: 46) ศึกษาความหมายของคู่มือสรุปได้ว่า คู่มือ หมายถึง หนังสือหรือตำราที่เขียนขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งมีเนื้อหาสาระรายละเอียดชัดเจนที่สามารถทำความเข้าใจและง่ายต่อการปฏิบัติตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยเน้นการให้คำอธิบายเนื้อหาเพื่อให้ความรู้และคำตอบอย่างรวดเร็วด้วยตัวเอง

เรืองชัย จรุงศิริวัฒน์ (2553: 77) อธิบายเกี่ยวกับคู่มือการเรียนการสอนไว้ว่า คู่มือเป็นเอกสารหรือหนังสือ ที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ครูใช้กิจกรรมการเรียนการสอน สามารถสอนให้เป็นไปตามแนวทางของหลักสูตรหรือใช้เป็นคู่มือครูในการใช้หนังสือเล่มใดเล่มหนึ่ง

Good (1973: 349) ได้ให้ความหมายของคำว่า คู่มือ ไว้ดังนี้ คู่มือครู คือหนังสือหรือตำรา เอกสารที่ให้แนวทางและคำแนะนำแก่ครูเกี่ยวกับกิจกรรม สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และแหล่งข้อมูลหรือ แหล่งอ้างอิงต่าง ๆ

Longman (1992: 595, อ้างถึงใน นุตติ รุ่งสว่าง 2543: 19-20) ได้ให้ความหมายว่า Handbook(n) หมายถึง หนังสือที่บอกถึงรายละเอียดที่สำคัญทั้งหมดเกี่ยวกับเนื้อหา และ Manual(h) บอกถึงหนังสือที่มีข้อมูลเกี่ยวกับวิธีใช้คู่มือหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ

สรุปได้ว่า คู่มือเป็นเอกสารหรือตำราที่เขียนขึ้นในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่มีรายละเอียดข้อมูลเฉพาะงาน มีคำแนะนำในการทำงานวิธีการในการปฏิบัติงาน โดยละเอียด เพื่อให้ผู้ใช้คู่มือได้ศึกษาเข้าใจและง่ายต่อการปฏิบัติ และสามารถดำเนินการในเรื่องนั้นด้วยตนเอง และสามารถปรับปรุงให้สอดคล้องกับระเบียบวิธีและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปในอนาคต

### ประเภทของคู่มือ

การจัดประเภทของคู่มือนั้นสามารถจัดแบ่งประเภทของคู่มือไว้ได้เป็นประเภทต่าง ๆ ตามนักการศึกษาได้แบ่งไว้ ดังนี้

ปรีชา ช่างขวัญยืน และคณะ (2551: 127) ได้แบ่งประเภทของคู่มือมีอยู่ 3 ประเภท ได้แก่

1. คู่มือครู เป็นหนังสือที่ให้แนวทางและคำแนะนำแก่ครูเกี่ยวกับสาระวิชาการกิจกรรม สื่อ วัสดุ อุปกรณ์และแหล่งข้อมูลอ้างอิงต่าง ๆ ปกติใช้ควบคู่กับตำราการเรียน เช่น คู่มือจัดกิจกรรม บูรณาการสำหรับเด็กปฐมวัย คู่มือปฏิบัติการนิเทศศึกษา

2. คู่มือผู้เรียน คือหนังสือที่ผู้เรียนใช้ควบคู่ไปกับตำราเรียนปกติ ประกอบด้วย สาระ คำสั่ง แบบฝึกหัด ปัญหาหรือคำถามที่ว่างสำหรับการเขียนคำตอบและการทดสอบ

3. คู่มือทั่วไป เป็นหนังสือที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยผู้จัดทำมุ่งหวังให้ผู้อื่นหรือผู้ใช้เข้าใจและสามารถดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ด้วยตัวเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

บันลือ พุกกะวัน (2547: 28) มีความเห็นว่าหนังสือคู่มือครู มีหลายแบบสามารถ ประเภทได้ดังนี้

1. คู่มือรายวิชา เป็นตำราที่เสนอแนะเทคนิคการสอนแต่ละรายวิชา เช่น คู่มือการสอน ภาษาไทย ระดับมัธยมศึกษา เป็นต้น

2. คู่มือสอนวิชาและรายชั้น เป็นตำราที่เสนอแนวการสอนรายวิชาในระดับชั้นนั้น เช่น คู่มือครูสอนคณิตศาสตร์ คู่มือครูสอนภาษาไทย ตำราประเภทนี้จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้ครูผู้สอน ปฏิบัติการสามารถดำเนินการสอนเป็นรายบทเรียนควบคู่กับแบบเรียนที่นักเรียนใช้อยู่

3. คู่มือสอนรายชั้นเรียน เป็นตำราที่เสนอแนะการสอนในระดับชั้นนั้น ซึ่งครอบคลุม ทุกรายวิชา เช่น แนวการสอนสำเร็จรูป ตำราประเภทนี้จัดทำขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ครูผู้สอน ในระดับชั้นเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ครูผู้สอนในระดับชั้นที่ประกอบด้วย จุดประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม และการตรวจสอบผลการเรียนในระดับชั้นนั้น

สรุปได้ว่า คู่มือแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้ คู่มือการสอนหรือคู่มือการจัดกิจกรรม เริ่มเป็นคู่มือที่ให้ความรู้หรือข้อเสนอแนะ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอนและการจัด กิจกรรม เช่น คู่มือการสอนรายวิชาต่าง ๆ คู่มืออีกประเภทหนึ่งที่น่าสนใจคือ คู่มือหนังสือเรียน เป็นคู่มือที่ควบคู่ไปกับตำราเรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเข้าใจหนังสือเรียนได้มากขึ้น และประเภท สุดท้ายคือคู่มือปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสื่อสารที่สำคัญระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานช่วยให้ การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีกฎเกณฑ์และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

จากการสรุปประเภทของคู่มือการพัฒนาคู่มือการใช้งานโปรแกรมระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) เพื่อการบริหารของโรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเป็นลักษณะของคู่มือปฏิบัติงานเป็นเอกสาร ให้ครูผู้ทำหน้าที่เจ้าหน้าที่พัสดุไปศึกษาและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิดความรวดเร็ว ในการทำงานและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### องค์ประกอบของคู่มือ

ในการจัดทำคู่มือนั้น มีส่วนประกอบที่สำคัญสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานดังได้รวบรวม ความเห็นของนักวิชาการ ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552: 33) ได้เขียนถึงองค์ประกอบถึง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 8 ส่วน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำ เอกสารนี้ขึ้นมา

2. ขอบเขต (Scope) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงขอบเขตของกระบวนการในคู่มือ ว่าครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนใด ถึงขั้นตอนใด หน่วยงานใด กับใคร ที่ใด และเมื่อใด

3. คำจำกัดความ (Definition) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์เฉพาะซึ่งอาจเป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษหรือคำย่อที่กล่าวถึงภายใต้ระเบียบนั้น ๆ เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน

4. ความรับผิดชอบ (Responsibilities) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัตินี้โดยมักจะเรียงจากผู้มีอำนาจหรือตำแหน่งสูงสุดลงมา

5. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) เป็นการอธิบายขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อใดโดยสามารถจัดทำในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ การใช้ข้อความอธิบายหรือการใช้ตารางอธิบายหรือการใช้แผนภูมิหรือการใช้ Flow Chart

6. เอกสารอ้างอิง (Reference Document) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงเอกสารอื่นใดที่ต้องใช้ประกอบคู่กันหรืออ้างอิงถึงกัน เพื่อให้การปฏิบัตินั้น ๆ สมบูรณ์ ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติเรื่องอื่น พระราชบัญญัติ กฎหมาย กฎระเบียบ หรือวิธีการทำงาน

7. แบบฟอร์มที่ใช้ (Form) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการบันทึกข้อมูลเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ๆ แบบฟอร์มที่ระบุรายละเอียดแบบฟอร์มที่ใช้ติดตามผลการดำเนินการ ตามคู่มือที่แสดงให้เห็นทราบถึงแบบฟอร์มต่าง ๆ สำหรับการบันทึกข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ๆ โดยขอให้แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มในภาคผนวก

8. เอกสารบันทึก (Record) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าบันทึกใดบ้างที่ต้องจัดเก็บเพื่อเป็นข้อมูลหรือหลักฐานการปฏิบัติงานนั้น ๆ พร้อมทั้งระบุถึงผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บ ระยะเวลาและวิธีจัดเก็บ

พิมพ์ไล ถือธรรม (2550: 61) ศึกษาองค์ประกอบของคู่มือที่ดีนั้นต้องประกอบด้วย คำชี้แจง การใช้คู่มือ มีเนื้อหาสาระและคำอธิบายวิธีการหรือแนวทางการปฏิบัติการ การเตรียมการเกี่ยวกับ วัสดุ สื่อ อุปกรณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เข้าใจง่าย ควรมีการแนะนำ เกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขปัญหา การป้องกันที่อาจจะเกิดขึ้นกับผู้อ่าน หรือผู้นำคู่มือไปปฏิบัติได้ถูกต้อง ตลอดจนควรมีการแนะนำแหล่งความรู้อ้างอิงที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาค้นคว้า

บุศรินทร์ ทับแบน (2552: 51-52) ศึกษาสังเคราะห์ถึงองค์ประกอบของคู่มือไว้ 3 ส่วนคือ

1. บทนำ ประกอบด้วย แนวคิดหลัก ขอบข่าย วัตถุประสงค์ของคู่มือและประโยชน์ของคู่มือ

2. คำชี้แจงจากการใช้คู่มือ ประกอบด้วยขอบข่ายของเนื้อหาและจุดมุ่งหมายของคู่มือ

3. เนื้อหา จะเป็นการเรียนรู้ที่ต้องการให้ผู้อ่านเข้าใจได้ง่ายสามารถประยุกต์ใช้ในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

พัชรภาพ สันติวิจิตรกุล (2553: 36) ศึกษาองค์ประกอบคู่มือสรุปได้ว่าในการจัดทำคู่มือจะต้องประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ คือ วิธีการใช้คู่มือหรือคำแนะนำในการใช้คู่มือ เนื้อหาสาระคำชี้แจงเกี่ยวกับการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ การจัดกิจกรรม แหล่งข้อมูลอ้างอิงเพื่ออำนวยความสะดวกผู้ใช้คู่มือให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และแบบฝึกหัดหรือแบบฝึกหัดปฏิบัติเพื่อช่วยในการฝึกฝน เพื่อประโยชน์ในการช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ทั้งยังช่วยให้การประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา และบุคลากรตลอดจนผลงานมีคุณภาพตามเป้าหมาย

กฤษ วีระพลพล แก้วกลาง (2558: 17) สรุปได้ว่าองค์ประกอบของคู่มือ ประกอบด้วย คำชี้แจงในการใช้คู่มือ เนื้อหาที่จะสอน การเตรียมการสอน กระบวนการ วิธีการ และกิจกรรม การเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลความรู้เสริมปัญญาและการแก้ไขปัญหา จุดอ่อน ซึ่งจะช่วยให้รู้ว่าการดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ช่วยให้ประโยชน์ต่อผู้อ่าน และศึกษาทำความเข้าใจ

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่าองค์ประกอบของคู่มือที่ประกอบด้วยคำชี้แจงในการใช้คู่มือ เนื้อหาสาระในหลักสูตรเพื่อให้ความรู้ การเตรียมการ กระบวนการ การวัดผลประเมินผล ความรู้เสริมคำแนะนำ และสุดท้ายคือเอกสารอ้างอิง สำหรับองค์ประกอบของคู่มือกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยจัดทำเป็น 6 ตอน คือ ตอนที่ 1 บทนำ ตอนที่ 2 ดนตรีในระบบการศึกษา ตอนที่ 3 กลยุทธ์ C-PEST และ 7S ตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ตอนที่ 5 เงื่อนไขความสำเร็จ และตอนที่ 6 บทสรุป

### การพัฒนาคู่มือ

การเขียนคู่มือควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ทั้งรูปแบบเป้าหมายและการนำไปใช้ ซึ่งผู้วิจัยได้ค้นคว้าการพัฒนาคู่มือ มีนักศึกษาได้ให้คำกล่าวไว้ว่า

จักรพงษ์ สุวรรณรัมย์ (2554: 26) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาคู่มือคือศึกษาข้อมูลขั้นพื้นฐานสร้างคู่มือการเรียนรู้ฉบับร่าง ประเมินประสิทธิภาพของคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญดำเนินการศึกษาและเก็บรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล ปรับปรุงคู่มือเป็นฉบับสมบูรณ์ ทดลองใช้ประเมินประสิทธิภาพของคู่มือ



อนูรัตน์ โอชา (2555: 31) ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดหลักเกณฑ์การหาประสิทธิภาพคู่มือ โดยนำคู่มือไปทดสอบใช้ โดยการกำหนดประสิทธิภาพของคู่มือ ซึ่งกระทำได้โดยการประเมินผล พฤติกรรมของผู้เรียน 2 ประเภท คือ พฤติกรรมต่อเนื่องและพฤติกรรมขั้นสุดท้ายโดยกำหนด ค่าประสิทธิภาพในการทดลองหาประสิทธิภาพ

กมลพรรณ แก้วแดง (2556: 30) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาคู่มือต้องมีความสมบูรณ์ ทั้งทางด้านเนื้อหาและภาษาที่ใช้แล้วจัดทำโครงร่างคู่มือ เพื่อให้ครูหรือผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นแนวทาง ในการดำเนินงานทั้งนี้ต้องผ่านการตรวจสอบ ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและการเห็นด้วยจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และการทดลองใช้กับผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้คู่มือเกิดความน่าเชื่อถือและสามารถปฏิบัติ ได้จริง

กฤษ วีรพลผล แก้วกลาง (2558: 21) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาคู่มือเป็นการเขียนต้นฉบับ แนวทางการเขียนอย่างมีหลักการโดยการวางโครงเรื่องอย่างเป็นระบบ เลือกใช้การเขียนหรือภาษา ให้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระที่ต้องนำเสนอ ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์เรื่องราวที่จะนำมาเขียนให้ ถูกต้องสมบูรณ์ ตามวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดการตรวจสอบเนื้อหาที่ถูกต้อง ตามข้อเท็จจริงเหมาะสมกับผู้อ่าน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การผลิต ลักษณะของภาษาต้อง คงเส้นคงวาและเหมาะสมกับประเภทสื่อการพิมพ์แต่ละขั้นตอนต้องมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ทุกขั้นตอน

บุญญานันท์ กริสกรี (2558: 17) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาคู่มือ คือ การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหนังสือ แบบเรียน แบบฝึกหัดหรือเอกสารให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ในการพัฒนา คู่มือจึงต้องคำนึงถึงการหาประสิทธิภาพของคู่มือเพื่อตรวจสอบความถูกต้องในเนื้อหาสาระ การใช้ภาษา การออกแบบรูปเล่ม และการจัดการในบทเรียนให้คู่มือได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้อง เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และการนำไปใช้มากขึ้น

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่าการพัฒนาคู่มือคือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเอกสาร ให้มีประสิทธิภพมากยิ่งขึ้นโดยต้องเริ่มจากการมีฉบับร่าง มีเนื้อหาที่ถูกต้องตามข้อเท็จจริง ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ต้องผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และการทดลองใช้กับผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้คู่มือเกิดความน่าเชื่อถือดำเนินการศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ปรับปรุงคู่มือทดลองใช้ประเมินประสิทธิภาพของคู่มือ ปรับปรุงคู่มืออีกครั้งให้เป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อประสิทธิภาพในการใช้งาน

## ลักษณะของคู่มือที่ดี

ในการพัฒนาคู่มือที่ดีนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงลักษณะของคู่มือเป็นสำคัญเพราะคู่มือที่ใช้ศึกษานั้นจะให้ความสนใจหรือไม่ขึ้นอยู่กับลักษณะของคู่มือ ซึ่งได้มีนักการศึกษาให้ความหมายของลักษณะคู่มือที่ดีไว้ดังนี้

ปรีชา ช่างขวัญยืน และคณะ (2551: 159) ให้ทัศนะคติเกี่ยวกับลักษณะการเขียนคู่มือที่ดีว่าคู่มือจะต้องมีความชัดเจนให้รายละเอียดครอบคลุม เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจ การเขียนคู่มือต้องครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ควรระบุให้ชัดเจนว่า คู่มือนั้นเป็นคู่มือสำหรับใคร ใครเป็นผู้ใช้
2. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ต้องการให้ผู้ใช้ได้อะไรบ้าง
3. คู่มือนี้ช่วยผู้ใช้อย่างไร ผู้ใช้จะได้ประโยชน์อะไร
4. ควรมีส่วนที่ใช้หลักการ หรือความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้ใช้ ในการใช้คู่มือ เพื่อให้การใช้คู่มือเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
5. ควรมีส่วนให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้ในการเตรียมตัว เตรียมอุปกรณ์
6. ควรมีส่วนให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้ เกี่ยวกับขั้นตอน กระบวนการในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
7. ควรใช้คำถาม หรือกิจกรรมให้ผู้ใช้อ่านคู่มือในการเขียนคำตอบ รวมทั้งคำถามหรือแนวในการตอบ
8. ควรใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการช่วยให้ผู้ใช้คู่มือได้โดยสะดวก เช่น การจัดทำรูปเล่ม ขนาดการเลือกตัวอักษร ขนาดของตัวอักษร การใช้ตัวดำ การใช้สี การให้ภาพ การเน้นข้อความบางตอน เป็นต้น
9. การใช้แหล่งอ้างอิงที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นบรรณานุกรม รายชื่อชมรม รายชื่อสื่อ รายชื่อสถาบัน รายชื่อบุคคลสำคัญ เป็นต้น

การจัดกิจกรรม นักเรียนนักศึกษานั้น ผู้รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมต้องรู้ความเข้าใจแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด คู่มือ เป็นสื่อที่จะช่วยสนองต่อความจำเป็นดังกล่าวให้บรรลุผลได้ แต่การจัดทำคู่มือผู้เขียนต้องมีความรู้ความเข้าใจในความหมายองค์ประกอบ และแนวทางการเขียนคู่มือให้กระจ่างเสียก่อน ดังนั้นการสร้างคู่มือต้องนำหลักการเขียนคู่มือที่ดีมาสร้างเป็นคู่มือการจัดกิจกรรมนักเรียนนักศึกษา

ศิริบุญ จงวุฒิเวศย์ (2542: 17-18) ได้กล่าวไว้ว่า คู่มือที่ดีแบ่งออกเป็น 3 ด้าน 1) ด้านเนื้อหาสาระหรือรายละเอียดในคู่มือควรตรงกับเรื่องที่ศึกษาและไม่ยากเกินไปทำให้ไม่มีผู้สนใจที่จะหยิบอ่านการนำเสนอเนื้อหาควงให้เหมาะสมที่จะนำไปอ้างอิงได้ ควรมีตัวอย่างประกอบ

ในบางเรื่องเพื่อจะได้ทำความเข้าใจได้ง่ายควรมีการปรับแก้ในเนื้อหาให้ทันสมัยอยู่เสมอ

2) ด้านรูปแบบตัวอักษรที่ใช้ควรเป็นตัวโตและมีรูปแบบที่ชัดเจนง่ายเหมาะสมกับผู้ใช้คู่มือควรมีภาพหรือตัวอย่างประกอบเนื้อหา ลักษณะการจัดรูปเล่มควรทำให้น่าสนใจ การใช้ภาษาควรเข้าใจง่ายเหมาะสมกับผู้ใช้คู่มือระบบการนำเสนอควรเป็นระบบจากง่ายไปยากหรือเป็นเรื่อง ๆ ให้ชัดเจน

3) ด้านการนำไปใช้ ควรระบุขั้นตอนวิธีการใช้คู่มือให้ชัดเจน มีแผนภูมิ ตาราง ตัวอย่างประกอบ ให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงมีข้อมูลเพื่อสามารถประสานงานต่าง ๆ ได้สะดวกและรวดเร็ว บอกสิทธิและข้อควรปฏิบัติให้เข้าใจง่าย

สามารถ ปรุงสุวรรณ (2545: 83) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คู่มือที่ดี ควรที่จะต้องมีลักษณะในประเด็นหลัก ดังนี้ ด้านเนื้อกต้องถูกต้อง และครอบคลุมสาระของคู่มือนั้น การจัดลำดับข้อมูลนำเสนอเป็นขั้นตอนเข้าใจง่าย รายละเอียดของคู่มือต้องชัดเจนเข้าใจง่าย ผู้อ่าน อ่านแล้วสามารถนำไปปฏิบัติ รูปแบบของคู่มือต้องสวยงามและทนต่อการใช้งาน

ครรชิต มนูญผล (2552: 96) ได้กล่าวว่าลักษณะคู่มือที่ดี ต้องระบุให้ชัดเจนว่ามีไว้สำหรับใครใช้ เพื่ออะไร เมื่อไร ที่ไหน และใช้อย่างไร เรียงลำดับกิจกรรม ขั้นตอน สาระ จากง่ายไปยาก รูปเล่มสวยงามน่าสนใจน่าใช้มีภาพประกอบเสริมความเข้าใจชัดเจน มีตัวอย่างประกอบเนื้อหาที่มีความถูกต้องทันสมัย

อนรรตน์ โอชา (2555: 21) ได้กล่าวไว้ว่า คู่มือที่ดีควรมีลักษณะ คือ จะต้องมเนื้อหารัดกุม ครอบคลุม อ่านแล้วเข้าใจง่าย มีรูปแบบที่ดีดึงดูดใจ สะดวกในการหยิบใช้ ทนต่อการใช้งาน

กฤษ วีระพลพล แก้วกลาง (2558: 22) ได้กล่าวไว้ว่าคู่มือควรมีการกำหนดขั้นตอนกระบวนการในการกระทำสิ่งควรมีประเด็นการเขียนการเขียนและคุณสมบัติ ที่จำเป็นต้องคำนึงถึงคู่มือสำหรับใคร ใครเป็นผู้ใช้ ช่วยผู้ใช้ได้อย่างไร ผู้ใช้จะได้รับประโยชน์อะไรบ้าง กำหนดคำแนะนำแก่ผู้ใช้เกี่ยวกับการเตรียมตัว การเตรียมเครื่องมือ การเตรียมวัสดุ ต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป็นคู่มือที่ให้หลักการหรือความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้ใช้ที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า ลักษณะคู่มือที่ดีนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระที่ละเอียดถูกต้องครอบคลุมเข้าใจง่ายมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอน มีกระบวนการปฏิบัติที่ง่ายต่อการปฏิบัติคู่มือมีการจัดระบบการนำเสนอควรเป็นระบบจากง่ายไปยาก มีการผ่านการตรวจจากผู้เชี่ยวชาญ มีแหล่งอ้างอิงและนอกจากนี้แล้วควรมีรูปแบบที่ดีดึงดูดใจ สะดวกในการหยิบใช้ ทนต่อการใช้งาน และเนื้อหาต้องทันสมัยและเกิดประโยชน์มากที่สุด

## หลักในการเขียนคู่มือ

การเขียนคู่มือที่ดีจะต้องอาศัยหลักการเขียนคู่มือที่ดี จากการศึกษาจากผู้วิจัยได้ให้หลักในการเขียนคู่มือ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

อนันต์ อนันตโชติ (2551: 84) ได้อธิบายหลักการเขียนไว้ว่าต้องมีประโยชน์ช่วยกระตุ้นสร้างสรรค์ ข้อมูลน่าเชื่อถือ อ่านได้ง่าย และใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย มีความสวยงาม มีการออกแบบที่ดี รูปภาพต่าง ๆ ที่ใช้ ต้องมีการจัดองค์ประกอบที่ดี สีสันน่าสนใจ และกระดาษที่ใช้ต้องมีคุณภาพ ควรแก่การเก็บรักษาไว้

จินตนา ไบกาซูยี (2534: 66) กล่าวจำ การเขียนเป็นการแสดงความคิดความรู้สึกรู้สึก และความรู้ที่อยู่ในตัวผู้เขียน ออกมาด้วยภาษาที่ผู้เขียนอยากให้ผู้อื่นรับรู้ หลักในการเขียนนั้นควรตอบคำถามให้ได้ว่า เขียนเพื่อจุดประสงค์อะไรให้ใครอ่าน ซึ่งควรเขียนให้ตรงเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ชัดเจนกะทัดรัดไม่เยิ่นเย้อและต้องตั้งใจให้น่าเชื่อถือมากที่สุด

มณีนุช พิพรพงษ์ (2553: 11) ได้อธิบายหลักการเขียน ให้ประสบความสำเร็จว่า

1. เขียนในลักษณะที่เปิดเผย ชัดเจน ไม่คลุมเครือ จริงใจ ยุติธรรม และเชื่อถือ
2. เขียนโดยไม่เยิ่นเย้อ ไม่วกวน เขียนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย
3. สิ่งพิมพ์ที่ดี ต้องจัดทำให้มีลักษณะที่มีคนเห็นแล้วเกิดอารมณ์จะต้องการหยิบ

อยากจะอ่าน น่าติดตาม โดยใช้เทคนิค ความคิด การออกแบบ สี

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า หลักในการเขียนคู่มือคือ คู่มือนั้นจะต้องมีประโยชน์ เปิดเผยชัดเจน ไม่คลุมเครือ มีภาษาที่เข้าใจง่าย มีการเรียงลำดับในการนำเสนอที่ดี มีแรงจูงใจ น่าติดตามมีการจัดองค์ประกอบที่ดี รูปภาพและสีสัน น่าสนใจ กะทัดรัด คงทน และกระดาษที่ใช้ต้องมีคุณภาพควรแก่การเก็บรักษา

## การหาความเหมาะสมของคู่มือ

ก่อนการนำคู่มือที่ผลิตขึ้นไปใช้จริง ควรมีการพัฒนาคู่มือให้ได้มาตรฐานหรือมีความเหมาะสมเสียก่อน การหาความเหมาะสมของคู่มือสามารถดำเนินการได้ดังนี้

พิสนุ พองศรี (2553: 137) กล่าวถึง การหาประสิทธิภาพของคู่มือกระทำด้วยวิธีการหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมของส่วนประกอบคู่มือ การใช้ภาษาในการสื่อความหมาย โดยใช้ผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญ 3 - 5 คน เป็นผู้ประเมิน โดยกำหนดเป็นคะแนนดังนี้ ถ้าแน่ใจว่ามีคุณภาพมีความเหมาะสมจริง ให้คะแนน 1

ถ้าไม่แน่ใจว่ามีคุณภาพหรือมีความเหมาะสมจริงให้ 0 ถ้าแน่ใจว่าไม่มีคุณภาพหรือไม่มีความเหมาะสมให้คะแนน -1 แล้วนำผลประเมินหรือการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านที่ให้คะแนนแต่ละข้อ มาหาค่าเฉลี่ยตามสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ค่าเฉลี่ยผลการประเมินความสอดคล้องเหมาะสมของคู่มือ
	R	แทน	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ
	n	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	$\sum R$	แทน	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ถ้าค่า IOC มีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไปถือว่ามีความสอดคล้องเหมาะสม

พิทยพันธ์ แวะศรีภา (2552: 28) กล่าวถึงการหาประสิทธิภาพของคู่มือว่า ต้องกระทำด้วยวิธีการหา IOC (Index of Item Objective Congtuce) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมของส่วนประกอบคู่มือ การใช้ภาษาในการสื่อความหมาย โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน (Subject Master Specialists) เป็นผู้ประเมินโดยการกำหนดค่าคะแนน ถ้า IOC มีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไปถือว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้อง

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2553: 27) ได้กล่าวไว้ว่าการหาประสิทธิภาพของคู่มือ หมายถึง การตรวจสอบการพัฒนา เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการนำคู่มือไปใช้ทดลอง เพื่อปรับปรุงและนำไปใช้จริง โดยนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ขึ้นต่อไป โดยการทดลองใช้ หมายถึง การนำคู่มือที่สร้างขึ้นเป็นต้นฉบับ แล้วนำไปทดลองใช้ตามขั้นตอน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพคู่มือให้เท่าเกณฑ์ที่กำหนด ตามด้วยการทดลองใช้จริง หมายถึง การนำคู่มือที่ทดลองใช้แล้วปรับปรุงแล้วมาดำเนินการจริงเป็นเวลาตามที่กำหนดในประเภทงานแต่ละชนิด ตามแผนที่กำหนดไว้ ส่วนความจำเป็นที่ต้องการหาประสิทธิภาพในการผลิต หรือสร้างงานทุกประเภทจะต้องมีการตรวจสอบงานเพื่อเป็นการประกันว่า มีประสิทธิภาพจริงตามความมุ่งหวัง

นุติ รุ่งสว่าง (2543: 31) ได้กล่าวไว้ว่าการกำหนดหลักเกณฑ์การหาประสิทธิภาพคู่มือ โดยนำคู่มือไปทดลองใช้โดยการกำหนดประสิทธิภาพของคู่มือ ซึ่งกระทำได้โดยการประเมินผล

พฤติกรรมของผู้เรียน 2 ประเภท คือพฤติกรรมต่อเนื่องและพฤติกรรมขั้นสุดท้ายโดยการกำหนดค่าประสิทธิภาพซึ่งในการทดลองหาประสิทธิภาพ มีการดำเนินการดังนี้

1. ทดลองคู่มือกับครูผู้สอนที่เป็นรายบุคคล (Individual Tryout) หรือหนึ่งต่อหนึ่ง (1:1) การดำเนินการในลักษณะนี้ ผู้สร้างคู่มือจะทำงานเป็นบุคคลกับครูผู้สอนหนึ่งคนหรือสามคนหรือมากกว่าที่เป็นตัวแทนของประชากรเป้าหมาย และหลังการหาประสิทธิภาพของคู่มือเสร็จ ปรับปรุงให้ดีขึ้นจากการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. ทดลองใช้คู่มือกับครูผู้สอนเป็นกลุ่มย่อย จำนวน 3 คน มีจุดประสงค์สองประการแรกคือ เพื่อตัดสินประสิทธิผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามหลังการประเมินผลตัวต่อตัวและเพื่อระบุปัญหาการจัดการเรียนรู้ที่ยังคงเหลืออยู่ ประการที่สองคือ เพื่อตัดสินว่าครูผู้สอนสามารถที่จะใช้คู่มือโดยปราศจากการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้สร้างคู่มือได้หรือไม่ และทำการหาประสิทธิภาพของคู่มือเสร็จแล้วนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น จากการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา

3. ทดลองคู่มือกับครูผู้สอนเป็นกลุ่มใหญ่ จำนวน 30-100 คน ในระยะสุดท้ายของการประเมินผลระหว่างการดำเนินการครูผู้สอนพยายามที่ใช้สถานการณ์การเรียนรู้ซึ่งใกล้เคียงกับความตั้งใจสูงสุดในการใช้วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนความมุ่งหมายของการประเมินผลระยะสุดท้าย คือการตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้และถ้าการจัดการเรียนรู้ใช้ได้ สถานการณ์ตามที่ตั้งไว้นั้นก็เป็นวิธีการดำเนินงาน ที่จะเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้กับการจัดการเรียนรู้ตามสถานการณ์ที่ตั้งใจและทำการหาประสิทธิภาพคู่มือของคู่มือระหว่างการใช้และหลักการคู่มือเสร็จแล้วจะต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น จากการนำข้อมูลมาปรับปรุงวิเคราะห์เนื้อหา และหากผลที่ได้ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ต้องกำหนดเกณฑ์ประสิทธิภาพตามหลักความจริง

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2556: 31) ได้กล่าวว่า การกำหนดหลักเกณฑ์การหาประสิทธิภาพคู่มือ โดยนำคู่มือโดยนำคู่มือไปทดลองใช้ โดยการกำหนดประสิทธิภาพของคู่มือซึ่งกระทำได้โดยการประเมินผล พฤติกรรมของผู้เรียน 2 ประเภท คือ พฤติกรรมต่อเนื่องและพฤติกรรมขั้นสุดท้าย โดยกำหนดค่าประสิทธิภาพ ซึ่งในการทดลองหาประสิทธิภาพ

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า คู่มือที่มีประสิทธิภาพต้องผ่านการหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมของส่วนประกอบคู่มือ การใช้ภาษาในการสื่อความหมาย ความเหมาะสมของส่วนประกอบคู่มือ การใช้ภาษาในการสื่อความหมาย โดยใช้ผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญ 3-5 คน เป็นผู้ประเมินโดยกำหนดเป็น

คะแนนดังนี้ ถ้าแน่ใจว่ามีคุณภาพมีความเหมาะสมจริง ให้คะแนน 1 ถ้าไม่แน่ใจว่ามีคุณภาพหรือมีความเหมาะสมจริงให้ 0 ถ้าแน่ใจว่าไม่มีคุณภาพหรือไม่มีความเหมาะสมให้คะแนน -1 แล้วนำผลประเมินหรือการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านที่ให้คะแนนแต่ละข้อมาหาค่าเฉลี่ยตามสูตร ถ้า IOC มีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไปถือว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้อง

## ความสำคัญของดนตรีไทยในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ดนตรีไทยเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมไทยเป็นคุณสมบัติของความเจริญงอกงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความกลมเกลียว ความก้าวหน้าของชาติ และศีลธรรมอันดี เด็กไทยจะต้องเรียนรู้ดนตรีไทยเพื่อให้รู้และเข้าใจในคุณค่าของวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของชาติ อีกประการหนึ่งปรัชญาและแนวคิดของการศึกษาดนตรีจึงต้องให้เด็กรักดนตรีการที่เด็กจะรักดนตรีได้ เด็กก็ต้องได้เรียนได้เล่น และรักดนตรี ความรักจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องมีความผูกพันที่จะเรียนรู้และเล่นดนตรีได้อย่างลึกซึ้งพอสมควร หากว่าเด็กไทยทุกคนได้เล่นดนตรีไทย โดยผ่านสื่อและเครื่องมือประกอบการเรียบเรียงบรรเลงอย่างมีความสุขและสนุกสนาน จะทำให้เขาเกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็วเกิดความคิดสร้างสรรค์ในชั้นสูงการพัฒนาสมองของเด็กโดยผ่านกิจกรรมดนตรี จึงเป็นการวางพื้นฐานสำหรับเด็กที่จะเจริญเติบโตต่อไปในอนาคต เด็กจะเป็นผู้ที่มีความคิดฉับไวในการแก้ปัญหาเพราะดนตรีช่วยพัฒนาความฉลาดให้กับเด็กในขณะนี้ ในขณะที่เดียวกันเด็ก ๆ เหล่านี้ ก็จะเป็นผู้มีวัฒนธรรม มีความประณีต มีเสน่ห์ มีสมาธิ และมีความสง่างามอยู่ในตัว

## ประโยชน์ของดนตรี

ดนตรีเป็นเสียงที่มนุษย์สร้างขึ้น และถ่ายทอดออกมาเป็นเสียงที่สวยงามในรูปแบบของทำนอง คำร้อง เสียงประสานจากเครื่องดนตรี เสียงร้องของมนุษย์ และเสียงธรรมชาติต่าง ๆ ซึ่งเราปฏิเสธไม่ได้ว่า ดนตรีเป็นสิ่งที่มิมีอิทธิพลต่ออารมณ์ความรู้สึกนึกคิดของคนเราเป็นอย่างมาก ในการปรุงแต่งให้เราเกิดความสุขสนุกสนาน ช่วยผ่อนคลายความเครียด นอกจากนี้ ยังเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายว่า ดนตรีเป็นสื่อสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อคนทุกเพศทุกวัย โดยเฉพาะกับเด็ก เพราะดนตรีเป็นสื่อที่ตอบสนองต่อความต้องการ และธรรมชาติของเด็ก อีกทั้งช่วยเสริมสร้างให้เด็กมีพัฒนาการที่รอบด้าน ดังนั้นประโยชน์ของดนตรีกล่าวโดยสรุปได้ ดังนี้

1. ดนตรีช่วยพัฒนาศักยภาพทางด้านบุคลิกภาพและความเป็นตัวตน การได้ทำกิจกรรมดนตรี ไม่ว่าจะเป็นการร้องเพลง เล่นดนตรี เต้นรำ ดนตรีจะเป็นเหมือนสื่อกลางที่ช่วยพัฒนาบุคลิกภาพและความเป็นตัวตนให้บุคคล นั้นมีความมั่นใจ กล้าแสดงออก กล้าคิดกล้าทำ มีเด็กวัยรุ่นหลายคนที่เป็นคนขี้อายและดูเหมือนเป็นคนไม่ได้เรื่องได้ราว แต่เมื่อมาเล่นดนตรีก็ได้ค้นพบตัวเองว่ามีความสุขและเมื่อรู้ว่าตนมีความสามารถในด้านดนตรีก็ทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออกและมีบุคลิกภาพที่ดีขึ้น

2. ดนตรีช่วยพัฒนาศักยภาพทางด้านอารมณ์ องค์ประกอบที่สำคัญของดนตรี คือ คำร้องจังหวะและทำนอง ซึ่งเมื่อมารวมกันจะเกิดเป็นเพลง ๆ หนึ่งขึ้นมา ซึ่งในเพลงแต่ละเพลงนั้น ต่างก็มีลักษณะหรือเอกลักษณ์ของดนตรีที่แตกต่างกันออกไป เพลงที่มีทำนองและจังหวะช้า ๆ ทำให้รู้สึกสงบ มีสมาธิและผ่อนคลาย เพลงที่มีทำนองและจังหวะเร็ว ๆ ช่วยทำให้อารมณ์ครึกครื้น กระฉับกระเฉงและอยากเคลื่อนไหวร่างกาย เพลงที่มีคำร้องเศร้าสะเทือนใจจะทำให้คนฟังอารมณ์อ่อนไหวตามไปด้วย เพลงที่มีคำร้องปลุกใจให้รักชาติจะทำให้คนฟังมีความศรัทธา อีกเกมกล้าหาญตามไปด้วย เช่น เด็กหนุ่มคนหนึ่งตั้งแต่เดิมนั้นมีความขี้อายมาก ไม่กล้าพูดจาหรือสบตา กับใคร แต่วันหนึ่งเขาได้ลองเล่นกีตาร์และรู้สึกรักในเสียงดนตรี ต่อมาเขากลายเป็นคนรู้จักคบหาสมาคมกับผู้อื่นได้อย่างน่ารัก กล้าพูดคุยกับผู้ใหญ่ และมีความสามารถทางดนตรีที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น แสดงให้เห็นว่าดนตรีมีผลเป็นอย่างมากต่ออารมณ์ของคนเรา ในปัจจุบันการให้เด็กออกทิสติกหรือเด็กที่มีความบกพร่องในการเรียนรู้ ได้ฟังเพลงประเภทต่าง ๆ จะช่วยให้เขาได้ผ่อนคลาย ลดความก้าวร้าวทางอารมณ์ มีการแสดงออกทางอารมณ์ได้ดี และมีความพร้อมในการเรียนรู้ได้ดีมากขึ้นด้วย

3. ดนตรีช่วยพัฒนาศักยภาพทางด้านสติปัญญา มิงงานวิจัยมากมายที่ยอมรับว่าดนตรีสามารถพัฒนาสติปัญญาของมนุษย์ได้ ยิ่งถ้าได้มีการใช้ดนตรีตั้งแต่วัยเด็กด้วยแล้วยิ่งเพิ่มศักยภาพของสมองได้มากขึ้นด้วย จากผลการวิจัยสรุปว่าการที่แม่ตั้งครรภ์ได้ฟังเพลงอย่างสม่ำเสมอทุกวัน ทำให้ลูกที่คลอดออกมามีพัฒนาการทางร่างกาย มีไอคิวสมองสูง และมีอารมณ์แจ่มใส นอกจากนี้ ดนตรียังช่วยในเรื่องการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างมีระบบ และช่วยในเรื่องของความจำ ดังนั้นการสนับสนุนให้เด็กมีกิจกรรมดนตรีควบคู่ไปกับการเรียน เช่น ร้องเพลง ฟังเพลง ที่ชอบ เล่นเครื่องดนตรีที่สนใจ จะช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ด้านการเรียนในวิชาต่าง ๆ เพิ่มสูงขึ้น เพราะดนตรีช่วยให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างความมีเหตุมีผลกับจินตนาการ จึงทำให้ทั้งผู้เล่นและผู้ฟังมีการคิดวิเคราะห์หาความเป็นเหตุเป็นผลได้ดียิ่งขึ้น นักวิทยาศาสตร์หลายคนเชื่อว่าดนตรี



สร้างอัจฉริยะได้จริง บุคคลที่ทำให้วงการวิทยาศาสตร์ต้องยอมรับในสมมติฐานนี้ ที่เห็นได้ชัดเจน นั่นคือไอน์สไตน์ เป็นบุคคลซึ่งถูกยอมรับในเรื่องความฉลาดมากที่สุดคนหนึ่งของโลก นักวิทยาศาสตร์พยายามหาคำตอบว่า ทำไมไอน์สไตน์ถึงมีความฉลาดมาก และได้พบคำตอบว่า เส้นใยประสาทในสมองของไอน์สไตน์แตกแขนงออกไปอย่างหนาแน่นและสื่อสารกันได้ดีมาก ซึ่งตามหลักการทำงานของสมองนั้นถ้าหากคนใดมีเส้นใยประสาทที่เชื่อมโยงกับเซลล์สมองมากเท่าไร คนนั้นก็ยิ่งฉลาดมากขึ้นเท่านั้น

ในส่วนของไอน์สไตน์นั้นได้ค้นพบว่า ดนตรีมีส่วนในการส่งเสริมศักยภาพการทำงาน ของสมองของเขา เพราะไอน์สไตน์เริ่มเรียนเปียโนตั้งแต่เด็กเขาเริ่มเรียนไวโอลินเมื่ออายุ 6 ปี ควบคู่ไปกับการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ เขาเล่นไวโอลินได้เก่งมาก และมีความสุขกับการเรียนรู้ทั้งดนตรี และวิทยาศาสตร์ มีความชื่นชอบผลงานของนักดนตรีที่มีชื่อเสียง เช่น โมซาร์ท บีโธเฟิน และบาร์ค จอนมีคำกล่าวของไอน์สไตน์กล่าวไว้ว่า “...หากไม่ได้เป็นนักฟิสิกส์ ข้าพเจ้าอาจเป็นนักดนตรี ผันกลางวันเป็นดนตรี ความสุขส่วนใหญ่ในชีวิตล้วนมาจากดนตรี...” เหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่ทำให้หลายคนยอมรับว่า ดนตรีมีส่วนสำคัญที่สามารถส่งเสริมความสามารถในการทำงานของสมอง ได้อย่างดีเยี่ยมมากจริง ๆ จะเห็นได้ว่าวิชา “...ดนตรีเป็นเรื่องของเสียงที่มีอะไรมากมายกว่าที่คิด...” พ่อแม่บางคนไม่สนับสนุนให้ลูกได้ทำกิจกรรมดนตรี เพราะคิดว่าเป็นเรื่องไร้สาระ และเสียเวลาเปล่า ควรเอาเวลาไปเรียนอย่างอื่นที่ได้ประโยชน์กว่า แต่ทว่าจริง ๆ แล้วการได้ทำกิจกรรมดนตรีมี ประโยชน์มากมายทั้งต่อร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ที่สำคัญดนตรีจะทำให้คนมีความสุข อะไรเป็นความสุขก็ควรสร้างสรรค์และหยิบยื่นให้กับคนที่เรารัก เพราะความสุขทำให้เกิดผลดี ในทุกสิ่งได้ และความสุขนั้นก็หาได้ง่าย ๆ จากดนตรี (แพง ชินพงศ์ 2560: ออนไลน์) สังคมไทยให้การยอมรับว่าการเรียนดนตรีเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีทางหนึ่ง เพราะ “.....ดนตรีเป็นวิชาของ นักปราชญ์ ดนตรีเป็นความรู้คู่ชีวิต ดนตรีเป็นอาชีพที่มีเกียรติ เชื่อถือได้.....” (สุกรี เจริญสุข 2532: 7)

แนวคิดว่าการเล่นดนตรีเป็นกลวิธีหนึ่งในการสร้างคนให้เป็นคนที่สมบูรณ์ ช่วยกล่อมเกลา จิตใจให้อ่อนโยน มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นคนดีของสังคม ช่วยให้สังคม เข้มแข็ง นำพาประเทศชาติให้เจริญรุ่งเรืองต่อไป ครูจึงควรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อสอนดนตรีไทย ให้ฝังรากลึกกลงไปในตัวตนของเยาวชนตั้งแต่วัยเยาว์โดยการฟัง การเล่น การเรียน การซ้อม การแสดง การประกวด การประชันมุ่งพัฒนาองค์ความรู้ความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาบุคลิกภาพ พัฒนาภาวะผู้นำ รู้จักเป็นผู้ตาม ฝึกการทำงานเป็นทีม มีมารยาท รู้จักกาลเทศะ มีน้ำใจ อ่อนน้อมถ่อมตน ใช้เวลาว่าง ให้เป็นประโยชน์และห่างไกลยาเสพติด มีทักษะและมีความรู้สามารถด้านดนตรีไทย มีชื่อเสียง

ระดับชาติรุ่นแล้วรุ่นเล่าหลายคนศึกษาต่อด้านดนตรีเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วก็กลับมาเป็นครูสอนดนตรีไทยฝึกฝนให้รุ่นน้องต่อไป (อภิสิทธิ์ พุกกะศรี 2560: 307)

ปัจจุบันมีการเรียนการสอนและจัดกิจกรรมดนตรีอย่างแพร่หลาย สำหรับ “ดนตรีไทย” เป็นวิชาสำคัญยิ่งวิชาหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับศิลปวัฒนธรรมและแสดงถึงความรักในความเป็นชาติไทย ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับจริยศาสตร์ในการขัดเกลาให้คนในสังคมสามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในการเรียนการสอนดนตรีไทยแต่โบราณเห็นความสำคัญและมีประโยชน์ที่แยกได้เป็น 2 สถาน คือ ประโยชน์โดยทั่วไปและประโยชน์ต่อผู้บรรเลง กล่าวคือ ประโยชน์โดยทั่วไปสรุปเป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. เสียงของดนตรีเป็นเครื่องกล่อมเกลาจิตใจให้อ่อนโยน ดับทุกข์ได้ชั่วคราว ปลุกใจให้รื่นเริง กล่าวหาญ

2. เสียงของดนตรีเป็นเครื่องทำให้โลกครึกครื้น

3. เสียงของดนตรีใช้ประกอบการแสดงโขนละครสร้างบรรยากาศให้น่าชมน่าติดตาม

4. เสียงของดนตรีทำให้พิธีกรรมมีความสมบูรณ์

5. เสียงของดนตรีใช้ประกอบในการสงคราม

6. เสียงของดนตรีทำให้ชาวโลกทั่วไปรู้ว่าชาติไทยมีวัฒนธรรมที่ดงามเป็นของตนเอง และเป็นประโยชน์เฉพาะผู้บรรเลง กล่าวโดยย่อ คือ

6.1 เป็นผู้ได้ชื่อว่าเป็นผู้ทำประโยชน์ทั่วไปดังกล่าวมาแล้ว

6.2 เป็นผู้มีโอกาสพินิจในทางที่ขอบอันหนึ่ง

6.3 เป็นผู้รักษาและเผยแพร่วัฒนธรรมของชาติ

6.4 เป็นผู้มีความสุขุมเยือกเย็นกว่าปกติ

6.5 เป็นผู้มีความรู้เรื่องกล่อมเกลาก่อนยามทุกข์

6.6 เป็นผู้มีความรู้เรื่องฝึกซ้อมอยู่ในตัว

6.7 เป็นผู้มีความรู้เรื่องเสียงปรากฏแก่โลก (ถ้าพยายามต่อไป)

6.8 เป็นผู้ทำการสมาคมให้กว้างขวางได้เป็นอย่างดี ตั้งแต่ชนชั้นต่ำจนถึงชนชั้นสูง

ประเด็นเหล่านี้คือคุณประโยชน์ของการดนตรี แต่การที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ดังกล่าวได้อย่างจริงจังนั้น นักดนตรีต้องบำเพ็ญตนให้สมควรแก่ฐานะ เช่น ครูและศิษย์ควรมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร เป็นต้น (บุญธรรม ตราโมท 2540: 52-53)

จุดเริ่มต้นของการสร้างวงดนตรีไทยในโรงเรียนเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายด้าน กล่าวคือ เกิดจากแรงจูงใจเกี่ยวกับความรักความเป็นไทย การอนุรักษ์และสืบสานการดนตรีไทยสู่ความยั่งยืน เห็นคุณค่าในกระบวนการเรียนดนตรีไทยที่นอกจากการฝึกทักษะให้มีความอดทนแล้วยังสอดแทรก คุณธรรมจริยธรรมเพื่อให้มีความเป็นคนไทยที่สมบูรณ์ทั้งกายและใจ มีวิถีชีวิตที่ดีงามและมีความสุข เรียนดนตรีเพื่อพัฒนาคุณภาพคน แล้วคนออกไปเพื่อพัฒนาคุณภาพชาติ" (สุกรี เจริญสุข 2532: 9) แต่การเรียนดนตรีไทยตามหลักสูตรไม่สามารถไปสู่การสร้างวงดนตรีไทยอย่างเป็นทางการได้ ดังนั้น ครูดนตรีไทยจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรวิชาดนตรีไทย โดยก่อตั้ง ชุมนุมดนตรีไทย สังกัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และหรือก่อตั้งชมรมดนตรีไทย เพื่อพัฒนาศักยภาพ ด้านฝีมือเพิ่มมากขึ้นซึ่งล้วนแล้วแต่ต้องใช้เวลาฝึกฝนภาคปฏิบัตินอกเวลาเรียนทั้งสิ้นจึงจะประสบ ผลสำเร็จในการก่อตั้งวงดนตรีไทยของโรงเรียน การดำเนินงานการก่อตั้งวงดนตรีไทยโดยมีการวางแผน วิเคราะห์โครงการและกำหนดระเบียบข้อบังคับประชาสัมพันธ์กิจกรรม โดยดำเนินการรับสมัคร สมาชิกที่สนใจในช่วงเปิดภาคเรียน จัดกิจกรรมปฐมนิเทศสมาชิกชุมนุม แต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร ชุมนุม โดยเลือกจากสมาชิก มีวาระเป็นรายปีจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำสัปดาห์ จัดกิจกรรม ให้เป็นไปตามแผน อนึ่งมีการจัดโครงการเพิ่มเติม เช่น การนำวงดนตรีไทยไปประกวดหรือแสดง ภายนอกโรงเรียน โดยมีประธานกรรมการบริหารกิจกรรมชุมนุมเป็นผู้ช่วยดำเนินการ นอกจากนี้ ยังมีการประเมินผลการจัดกิจกรรมและรายงานผลการดำเนินการจัดกิจกรรมต่อผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้า อาจารย์ที่ปรึกษากิจกรรมชุมนุมและอาจารย์ที่ปรึกษากิจกรรมชุมนุมไม่ประสบปัญหา ในการดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนชุมนุมดนตรีไทย ยกเว้นปัญหาเกี่ยวกับเวลาในการฝึกซ้อม และการออกไปแสดงภายนอก (มานะ ทรงไตรย์ 2555: 52)

นอกจากนี้ การจัดทำแผนการจัดการเรียนการสอนวิชาดนตรีไทย โดยคิดสร้างสรรค์ บูรณาการการเล่นเกมส์ในวัยเด็กมาสร้างเป็นแบบฝึกหัดจากง่ายไปยาก เรียกว่า “เรียนปนเล่น” ซึ่งช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้เชิงประจักษ์ ส่งผลให้นักเรียนมีโลกทรรศน์ที่กว้างไกล ครูสอน ดนตรีไทยทุ่มเทตั้งใจสอนดนตรีไทยทั้งในเวลาเรียนปกติ และนอกเวลาเรียนคือสอนตอนเช้า ก่อนเข้าแถวและหลังเลิกเรียน รวมถึงสอนในวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ มีการจัดค่ายฝึกซ้อม รวมถึง ติวเข้มเพื่อเข้าแข่งขันในระดับต่าง ๆ สอนให้สมาชิกมีระเบียบวินัย ยึดมั่นในอุดมการณ์ แน่วแน่ สร้างสรรค์ผลงานดนตรีไทยให้มีชื่อเสียงเจริญตามรอยรุ่นพี่ มีกิจกรรมหลากหลายที่ล้วนแล้วแต่ สร้างเสริมความมีวินัย ตรงต่อเวลาและมีความสามัคคีในชมรมเพื่อพัฒนาฝีมืออยู่เสมอ และร่วมกัน

สร้างชื่อเสียงด้านดนตรีไทย ด้วยวัฒนธรรมที่สอนน้อง ซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังของครูผู้สอน ที่อยากให้ลูกศิษย์รักและผูกพันช่วยเหลือกันโดยใช้ดนตรีไทยเป็นสื่อ นักเรียนทุกคนต้องกล่าว ปฏิญาณตนเสียงดัง ๆ พร้อม ๆ กัน เมื่อเรียนวิชาดนตรีไทยทุกครั้งว่า “เยาวชนไทย สืบสาน วัฒนธรรม” เป็นการปลูกฝังสร้างพลังให้นักเรียนรักและหวงแหนดนตรีไทยไว้เป็นสมบัติชาติ ต่อไป (อภิรักษ์ พฤษะศรี 2558: 167)

### การส่งเสริมทักษะความเป็นเลิศด้านดนตรีไทย

ดนตรีไทยเป็นวัฒนธรรมประจำชาติที่สำคัญ กระทรวงศึกษาธิการร่วมมือกับกระทรวง วัฒนธรรมดำเนินการให้มีการจัดกิจกรรมดนตรีไทยขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนร่วมกับ ครูสอนวิชาดนตรีไทยดำเนินการจัดกิจกรรมโดยจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ โดยครูที่ปรึกษา กิจกรรมเป็นผู้เขียนโครงการ การประสานงานในการอำนวยความสะดวกด้านอาคารสถานที่ มีการเชิญวิทยากรพิเศษและศิษย์เก่าเพื่อช่วยในการจัดกิจกรรม งบประมาณในการจัดกิจกรรม ได้รับจากเงินบำรุงการศึกษาและเงินสมาคมผู้ปกครองและครู ครูที่ปรึกษากิจกรรมประชาสัมพันธ์ การรับสมัครสมาชิกกับผู้เรียนในห้องเรียน ผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมส่วนใหญ่เป็นผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีไทย ปัญหาที่พบในการเตรียมการจัดกิจกรรม คือ สถานที่ฝึกซ้อม ไม่เหมาะสม ขาดแคลนบุคลากรที่เชี่ยวชาญและงบประมาณไม่เพียงพอ ด้านการดำเนินการจัด กิจกรรม พบว่า มีการปฐมนิเทศสมาชิก สำหรับคณะกรรมการดำเนินงานประกอบด้วยคณะกรรมการ ครูที่ได้จากการแต่งตั้งและคณะกรรมการผู้เรียนที่ได้จากการเลือกตั้ง ร่วมกันวางแผนการจัดกิจกรรม กิจกรรมที่จัดให้กับผู้เรียน ได้แก่ กิจกรรมฝึกซ้อมเพื่อการประกวด ร่วมกิจกรรมภายในโรงเรียน กิจกรรมบริการชุมชนโดยใช้เวลาเย็นหลังเลิกเรียนและเวลาเช้านก่อนเข้าแถวเป็นเวลาฝึกซ้อม แนวการจัดกิจกรรมมุ่งส่งเสริมความถนัดพัฒนาความสามารถ ส่งเสริมทักษะและสร้างโอกาส ในการเรียนต่อลักษณะการฝึกซ้อมมีทั้งการฝึกซ้อมทักษะรายบุคคลและฝึกซ้อมรวมวง ครูที่ปรึกษากิจกรรมดูแลการจัดกิจกรรมอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารติดตามการจัดกิจกรรมจากรายงานผลการจัด กิจกรรมและการเยี่ยมเยียนให้ขวัญกำลังใจ ปัญหาที่พบ คือ มีเวลาฝึกซ้อมน้อยด้านการประเมินผล การจัดกิจกรรม ครูที่ปรึกษากิจกรรมและผู้เรียน ร่วมกันอภิปรายและจัดทำเอกสารรายงานผลการจัดกิจกรรม เมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรม ปัญหาในการประเมินผล คือ ไม่มีการบันทึกผลการประเมิน เป็นลายลักษณ์อักษร การรายงานผลการจัดกิจกรรมล่าช้า และจัดทำไม่สม่ำเสมอ (สายพิน พุทธิสาร 2543: 48)

กิจกรรมสำคัญของการส่งเสริมทักษะนักเรียนเพื่อความเป็นเลิศด้านดนตรีไทย ซึ่งจัดโดยกระทรวงศึกษาธิการ คือ งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ได้เริ่มจัดให้มีมาตั้งแต่ พ.ศ. 2455 ตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อจะแนะนำและชักจูงให้เด็กชายหญิงในสมัยนั้นได้เอาใจใส่ฝึกหัดศิลปหัตถกรรมให้เกิดความชำนาญ มีความคิดสร้างสรรค์ เพิ่มพูนรายได้ในการเลี้ยงชีพและเพื่อกันเด็กและเยาวชนจำนวนมากที่เข้ามาเป็นเสมียนหรือเข้าทำงานราชการให้น้อยลงการจัดงานศิลปหัตถกรรมนักเรียนจึงมีต่อเนื่องกันตลอดมา มีการหยุดเว้นช่วงบ้าง เมื่อสถานการณ์บ้านเมืองไม่ปกติ และมีการเปลี่ยนชื่องานหลายครั้ง กิจกรรมที่มีในงานก็แตกต่างกันไป แต่มีจุดมุ่งหมายของประเด็นหลัก ๆ คล้าย ๆ กัน นับได้ว่างานศิลปหัตถกรรมนักเรียนเป็นกิจกรรมที่จัดให้มีติดต่อกันมาอย่างต่อเนื่องการแข่งขันทักษะดนตรีไทยก็เป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญและมีมาอย่างต่อเนื่องในงานนี้เช่นกัน

เมื่อปีการศึกษา 2550 งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ครั้งที่ 57 ได้กลับมาฟื้นฟูอีกครั้ง และจัดให้มีต่อเนื่องตลอดมา จนกระทั่งปีการศึกษา 2559 เป็นการจัดงานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ครั้งที่ 66 ซึ่งการจัดงานศิลปหัตถกรรมนักเรียนที่ผ่านมาได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ เป็นอย่างดี และโรงเรียนได้ส่งผู้เรียนเข้าแข่งขันตามกิจกรรมที่กำหนด จึงกำหนดให้มีการปรับปรุงแนวปฏิบัติในการแข่งขันให้รัดกุมชัดเจน ความเป็นธรรม ครอบคลุม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของสังคม ความก้าวหน้าทางวิทยาการที่ทันสมัย สะดวก และรวดเร็วมากขึ้น ส่งผลให้ผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถทั้งด้านวิชาการ และทักษะเพิ่มมากขึ้น เป็นการเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้จากการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา นอกสถานศึกษา ทั้งผ่านการเรียนรู้โดยตรงจากครูผู้สอน จากการฝึกปฏิบัติในรูปแบบต่าง ๆ หรือจากการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ ทั้งที่เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อเทคโนโลยีหรือจากอินเทอร์เน็ต ทำให้เด็กและเยาวชนได้รับความรู้และประสบการณ์ตามศักยภาพของแต่ละคน ซึ่งไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความสามารถ ความเอาใจใส่และความพากเพียรตลอดจนครูผู้สอนหรือผู้ให้ความรู้ในแต่ละสาขาที่มีวิธีการหรือประสบการณ์ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้กับผู้เรียน การวัดหรือทดสอบความรู้ความสามารถของผู้เรียนจะทำให้ได้รู้ว่าผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะความถนัดเพียงใด หากมีการประกวดหรือแข่งขันก็จะยิ่งทำให้ได้รู้และแน่ใจยิ่งขึ้นไปอีกว่า ผู้เรียนสามารถนำเอาความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองนั้นออกมาใช้ได้มากน้อยเพียงใด มีส่วนใด ที่ยังไม่เพียงพอหรือไม่ชำนาญพอที่จะเป็นผู้ชนะผู้อื่นได้ เพราะนอกจากต้องใช้ความรู้ความสามารถที่มีทั้งหมดแล้ว ยังต้องอาศัยไหวพริบปฏิภาณ ความเชี่ยวชาญ วิเคราะห์

สังเคราะห์ตลอดจนการตัดสินใจที่ถูกต้อง รวดเร็ว และผิดพลาดน้อยที่สุดจึงจะเป็นผู้ที่ชนะได้ ในขณะที่เดียวกันผู้ที่พ่ายแพ้ก็ไม่ใช่เป็นผู้ที่ไม่มีความรู้ ความสามารถ หากเพียงแต่อาจจะมีน้อยกว่า ผู้ชนะอยู่บ้างก็จะเป็นแนวทางให้นำไปแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้มีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น ได้ในเวลาต่อไป

ดังนั้นงานศิลปหัตถกรรมนักเรียน จึงเปิดโอกาสให้กับนักเรียนได้มีโอกาสทดสอบ ความรู้ความสามารถ ทักษะของตนเองในสาขาต่าง ๆ ที่ตนเองมีความชำนาญ มีความรอบรู้ กระทั่งวงศีกษาธิการได้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในเรื่องนี้ จึงได้พยายามจัดให้มีกิจกรรม ในลักษณะเช่นนี้เสมอมาตามโอกาสต่าง ๆ แต่ก็อาจยังไม่ครอบคลุมและทั่วถึงในทุกสาระการเรียนรู้ เนื่องจากความจำกัดในด้านเวลางบประมาณ สถานที่ และความพร้อมในการจัดการแข่งขัน จุดเด่น ของการจัดงานศิลปหัตถกรรมนักเรียนนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ นักเรียนได้มีโอกาสแสดงความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถ ไหวพริบ ปฏิภาณของตนเอง ผ่านการแข่งขันกับผู้อื่นจากสถานศึกษาอื่น ทั้งในพื้นที่เดียวกันและต่างพื้นที่ จนมาถึงระดับชาติ ซึ่งนักเรียนต่างก็มีฝีมือระดับดีเยี่ยมเป็น ส่วนใหญ่ ผู้ที่ได้รับรางวัลนอกจากเพิ่มความมั่นใจภูมิใจในตนเองแล้วยังถือเป็นเกียรติกับตนเอง วงศ์ตระกูล สถานศึกษา ยังสามารถใช้เป็นใบเบิกทางเข้าสู่การศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ตรงกับความชอบ ความชำนาญของตนเอง มีอาชีพที่มั่นคง สามารถดำรงตนและครอบครัวให้มีชีวิตอยู่อย่างมีความสุข และเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศต่อไป

## บริบทโรงเรียนหนองคายวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

### ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร อักษรย่อโรงเรียน น.ค.

ที่ตั้ง ถนนศูนย์ราชการ ตำบลหนองกอมเกาะ อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย รหัสไปรษณีย์ 43000

สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตำบลหนองกอมเกาะ อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ประเภท สหศึกษา

ช่วงชั้นที่ทำการสอน ช่วงชั้นที่ 3 มัธยมศึกษาปีที่ 1-3 และช่วงชั้นที่ 4 มัธยมศึกษาปีที่ 4-6

สีประจำโรงเรียน เหลือง-น้ำเงิน

สีเหลือง หมายถึง คุณธรรมจริยธรรมและความดีงาม น้ำเงิน หมายถึง หนักแน่น ความมีมานะ  
อดทน

ต้นไม้ ประจำโรงเรียน ต้นสัตตบรรณ



ภาพที่ 2.14 ตราสัญลักษณ์โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

### ข้อมูลเบื้องต้น

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียน 1,195 คน บุคลากร 83 คน ตั้งอยู่ ถนนศูนย์ราชการอำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย หมายเลขโทรศัพท์ 042-422775 โทรสาร 042-423413 E-mail: nkwitchool1@gmail.com เว็บไซต์ [www.nkwit.info](http://www.nkwit.info) และ เพจเฟซบุ๊ก N.K.wit'smemory

### หลักสูตร (Product Offerings) ปีการศึกษา 2563

แผนการเรียน ม.ต้น ประกอบด้วย ห้องเรียนวิทยาศาสตร์คณิตศาสตร์ Enriched Science and Mathematic หรือ ESM ม.1/2, ห้องเรียนวิทยาศาสตร์คณิตศาสตร์ แบบ 2 ภาษา Science and Mathematic Bilingual Program หรือ SMBP ม.1/2, ห้องเรียน 3 ภาษา ไทย จีน เกาหลี อังกฤษ Multilanguage Program หรือ MLP ม.1/6, ห้องเรียนกีฬาฟุตบอล Football Gifted Program หรือ FGP ม.1/7-8, ห้องเรียนดนตรี-นาฏศิลป์ Dance and Music Program หรือ DMP และห้องเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล World Class Program ม.1/1,3-5

สำหรับแผนการเรียน ม.ปลาย ประกอบด้วย ห้องเรียน 3 ภาษา ไทย จีน เกาหลี อังกฤษ Multilanguage Program หรือ MLP ม.4/3, ห้องเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล เน้นวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ World Class Program ม.4/1-2, ห้องเรียนดนตรี-นาฏศิลป์ Dance and Music Program หรือ DMP ม.4/4 และห้องเรียนกีฬา Sport Talent Program หรือ STP ม.4/5

### ข้อมูลครูและบุคลากร

ข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ปีการศึกษา 2562 ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2562

### จำนวนบุคลากร

ตารางที่ 2.27 จำนวนบุคลากรโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

บุคลากร	ผู้บริหาร	ข้าราชการครู	พนักงานราชการ	ครูอัตราจ้าง	อื่นๆ	รวม
ปีการศึกษา 2563	4	67	2	4	9	86



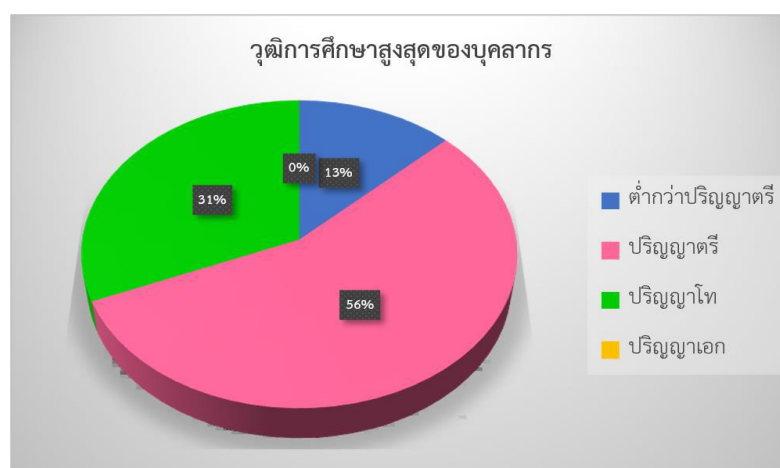
ภาพที่ 2.15 จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปีการศึกษา 2562

### วุฒิการศึกษาสูงสุดของบุคลากร



ตารางที่ 2.28 วุฒิการศึกษาสูงสุดของบุคลากรโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

วุฒิการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	รวม
จำนวน	11	48	27	0	86



ภาพที่ 2.16 วุฒิการศึกษาสูงสุดของบุคลากรโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

### ตำแหน่งของข้าราชการครู

ตารางที่ 2.29 ตำแหน่งของข้าราชการครูโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

ตำแหน่ง	ครูเชี่ยวชาญพิเศษ	ครูเชี่ยวชาญ	ครูชำนาญการพิเศษ	ครูชำนาญการ	ครู	ครูผู้ช่วย	อื่นๆ	รวม
ปีการศึกษา 2562	0	0	39	5	9	13	20	86



ภาพที่ 2.17 ตำแหน่งของข้าราชการครู

### ข้อมูลนักเรียน

ข้อมูลนักเรียน (ข้อมูล 28 เมษายน พ.ศ. 2562)

ตารางที่ 2.30 ข้อมูลนักเรียน

ชั้น	ชาย	หญิง	รวม	จำนวนห้อง	หมายเหตุ
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1	129	101	230	9	
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2	130	139	269	8	
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3	172	135	312	8	
รวมมัธยมศึกษาตอนต้น	431	375	806	25	
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4	78	70	148	5	
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5	64	48	112	3	
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6	54	75	129	4	
รวมมัธยมศึกษาตอนปลาย	196	193	389	12	
<b>รวม</b>	<b>1195</b>	<b>568</b>	<b>1195</b>	<b>37</b>	



**หลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ**  
**โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร พุทธศักราช 2561**  
**ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551**  
**ฉบับปรับปรุงพุทธศักราช 2560**

วิสัยทัศน์โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

“สร้างคนคุณภาพ บนพื้นฐานความเป็นไทย ก้าวไกลสู่สากล”

วิสัยทัศน์กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ

“สร้างคนคุณภาพด้านศิลปะ รับผิดชอบต่อสังคม สืบสานวัฒนธรรมท้องถิ่น ก้าวไกลสู่สากล”

พันธกิจกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ

1. พัฒนาการปฏิบัติการเรียนรู้ โดยพัฒนาบุคลากรให้รอบรู้ ทันสมัย สามารถผลิตและใช้สื่อที่มีคุณภาพ พัฒนาการกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ในการบริหารจัดการและในระบบสารสนเทศ
2. พัฒนาระบบบริการให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมของชุมชน
3. พัฒนาคุณภาพลักษณะของผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ มีความสามารถในการคิด มีวินัย มีคุณธรรมจริยธรรม มีความเป็นไทย มีพละนาถัยสมบูรณ์ ปลอดจากสารเสพติด และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข
4. พัฒนาบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม และแหล่งการเรียนรู้ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างหลากหลาย

เป้าหมายการจัดการเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ

1. เพื่อให้เข้าใจหลักการและทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานในทางศิลปะ
2. เพื่อให้เข้าใจขอบเขตธรรมชาติและข้อจำกัดของศิลปะ

3. เพื่อให้มีทักษะที่สำคัญในการศึกษาค้นคว้าและคิดค้นทางศิลปะและเทคโนโลยี
4. เพื่อพัฒนากระบวนการคิดและจินตนาการ ความสามารถในการแก้ปัญหาการจัดการทักษะ ในการสื่อสารและความสามารถในการตัดสินใจ
5. เพื่อให้ตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างศิลปะ เทคโนโลยี มวลมนุษย์และสภาพแวดล้อมในเชิงที่มีอิทธิพลหรือผลกระทบซึ่งกันและกัน
6. เพื่อนำความรู้ความเข้าใจในเรื่องศิลปะและเทคโนโลยีไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและการดำรงชีวิต
7. เพื่อให้เป็นคนมีจิตศิลป์ คุณธรรม จริยธรรมค่านิยมในการใช้ศิลปะและเทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์

#### คุณลักษณะอันพึงประสงค์กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ

1. รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์
2. ซื่อสัตย์สุจริต
3. มีวินัย
4. ใฝ่เรียนรู้
5. อยู่อย่างพอเพียง
6. มุ่งมั่นในการทำงาน
7. รักความเป็นไทย
8. มีจิตสาธารณะ

#### คุณภาพผู้เรียน

##### จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

1. รู้และเข้าใจเรื่องทัศนธาตุและหลักการออกแบบและเทคนิคที่หลากหลายในการสร้างงานทัศนศิลป์ 2 มิติ และ 3 มิติ เพื่อสื่อความหมายและเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างมีคุณภาพ วิเคราะห์รูปแบบเนื้อหาและประเมินคุณค่างานทัศนศิลป์ของตนเองและผู้อื่น สามารถเลือกงานทัศนศิลป์โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นอย่างเหมาะสม สามารถออกแบบรูปภาพ สัญลักษณ์ กราฟิกในการนำเสนอข้อมูลและมีความรู้ ทักษะที่จำเป็นด้านอาชีพที่เกี่ยวข้องกับงานทัศนศิลป์

2. รู้และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการของงานทัศนศิลป์ของชาติและท้องถิ่น แต่ละยุคสมัยเห็นคุณค่างานทัศนศิลป์ที่สะท้อนวัฒนธรรมและสามารถเปรียบเทียบงานทัศนศิลป์ที่มาจากยุคสมัยและวัฒนธรรมต่างๆ

3. รู้และเข้าใจถึงความแตกต่างทางด้านเสียง องค์ประกอบ อารมณ์ ความรู้สึกของบทเพลงจากวัฒนธรรมต่างๆ มีทักษะในการร้อง บรรเลงเครื่องดนตรี ทั้งเดี่ยวและเป็นวงโดยเน้นเทคนิคการร้องบรรเลงอย่างมีคุณภาพ มีทักษะในการสร้างสรรค์บทเพลงอย่างง่าย อ่านเขียนโน้ตในบันไดเสียงที่มีเครื่องหมาย แปลงเสียงเบื้องต้นได้ รู้และเข้าใจถึงปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบของผลงานทางดนตรี องค์ประกอบของผลงานด้านดนตรีกับศิลปะแขนงอื่น แสดงความคิดเห็นและบรรยายอารมณ์ความรู้สึกที่มีต่อบทเพลง สามารถนำเสนอบทเพลงที่ชื่นชอบได้อย่างมีเหตุผล มีทักษะในการประเมินคุณภาพของบทเพลงและการแสดงดนตรี รู้ถึงอาชีพต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับดนตรีและบทบาทของดนตรีในธุรกิจบันเทิง เข้าใจถึงอิทธิพลของดนตรีที่มีต่อบุคคลและสังคม

4. รู้และเข้าใจที่มา ความสัมพันธ์ อิทธิพลและบทบาทของดนตรีแต่ละวัฒนธรรมในยุคสมัยต่างๆ วิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้งานดนตรีได้รับการยอมรับ

5. รู้และเข้าใจการใช้นาฏยศัพท์หรือศัพท์ทางการละครในการแปลความและสื่อสารผ่านการแสดง รวมทั้งพัฒนารูปแบบการแสดง สามารถใช้เกณฑ์ต่างๆ ในการพิจารณาคุณภาพการแสดง วิเคราะห์เปรียบเทียบงานนาฏศิลป์ โดยใช้ความรู้เรื่ององค์ประกอบทางนาฏศิลป์ร่วมจัด การแสดง นำแนวคิดของการแสดงไปปรับใช้ในชีวิตประจำวัน

6. รู้และเข้าใจประเภทละครไทยในแต่ละยุคสมัย ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของนาฏศิลป์ไทย นาฏศิลป์พื้นบ้าน ละครไทย และละครพื้นบ้าน เปรียบเทียบลักษณะเฉพาะของการแสดงนาฏศิลป์จากวัฒนธรรมต่าง ๆ รวมทั้งสามารถออกแบบและสร้างสรรค์อุปกรณ์เครื่องแต่งกายในการแสดงนาฏศิลป์และละคร มีความเข้าใจ ความสำคัญ บทบาทของนาฏศิลป์และละครในชีวิตประจำวัน

### จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

1. รู้และเข้าใจเกี่ยวกับทัศนธาตุและหลักการออกแบบในการสื่อความหมาย สามารถใช้ศัพท์ทางทัศนศิลป์ อธิบายจุดประสงค์และเนื้อหาของงานทัศนศิลป์ มีทักษะและเทคนิคในการใช้วัสดุอุปกรณ์และกระบวนการที่สูงขึ้นในการสร้างงานทัศนศิลป์ วิเคราะห์เนื้อหาและแนวคิด เทคนิควิธีการการแสดงออกของศิลปินทั้งไทยและสากล ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ในการออกแบบ

สร้างสรรค์งานที่เหมาะสมกับโอกาส สถานที่ รวมทั้งแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพสังคมด้วย ภาพล้อเลียนหรือการ์ตูน ตลอดจนประเพณีและวิจารณ์คุณค่างานทัศนศิลป์ด้วยหลักทฤษฎีวิจารณ์ศิลปะ

2. วิเคราะห์เปรียบเทียบงานทัศนศิลป์ในรูปแบบตะวันออกและรูปแบบตะวันตก เข้าใจอิทธิพลของมรดกทางวัฒนธรรมภูมิปัญญาาระหว่างประเทศที่มีผลต่อการสร้างสรรค์งานทัศนศิลป์ในสังคม

3. รู้และเข้าใจรูปแบบบทเพลงและวงดนตรีแต่ละประเภทและจำแนกรูปแบบของวงดนตรี ทั้งไทยและสากล เข้าใจอิทธิพลของวัฒนธรรมต่อการสร้างสรรค์ดนตรี เปรียบเทียบอารมณ์และความรู้สึกที่ได้รับจากดนตรีที่มาจากวัฒนธรรมต่างกัน อ่าน เขียน โน้ตดนตรีไทยและสากลในอัตราจังหวะต่าง ๆ มีทักษะในการร้องเพลงหรือเล่นดนตรีเดี่ยวและรวมวงโดยเน้นเทคนิค การแสดงออกและคุณภาพของการแสดง สร้างเกณฑ์สำหรับประเมินคุณภาพการประพันธ์การเล่นดนตรีของตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม สามารถนำดนตรีไปประยุกต์ใช้ในงานอื่น ๆ

4. วิเคราะห์ เปรียบเทียบรูปแบบ ลักษณะเด่นของดนตรีไทยและสากลในวัฒนธรรมต่าง ๆ เข้าใจบทบาทของดนตรีที่สะท้อนแนวความคิดและค่านิยมของคนในสังคม สถานะทางสังคมของนักดนตรีในวัฒนธรรมต่างๆ สร้างแนวทางและมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและอนุรักษ์ดนตรี

5. มีทักษะในการแสดงหลากหลายรูปแบบ มีความคิดริเริ่มในการแสดงนาฏศิลป์เป็นคู่และเป็นหมู่ สร้างสรรค์ละครสั้นในรูปแบบที่ชื่นชอบ สามารถวิเคราะห์แก่นของการแสดงนาฏศิลป์และละครที่ต้องการสื่อความหมายในการแสดง อิทธิพลของเครื่องแต่งกาย แสง สี เสียง ฉาก อุปกรณ์และสถานที่ที่มีผลต่อการแสดง วิจารณ์การแสดงนาฏศิลป์และละคร พัฒนาและใช้เกณฑ์การประเมินในการประเมินการแสดง และสามารถวิเคราะห์ท่าทางการเคลื่อนไหวของผู้คนในชีวิตประจำวันและนำมาประยุกต์ใช้ในการแสดง

6. เข้าใจวิวัฒนาการของนาฏศิลป์และการแสดงละครไทย และบทบาทของบุคคลสำคัญในวงการนาฏศิลป์และการละครของประเทศไทยในยุคสมัยต่าง ๆ สามารถเปรียบเทียบการนำการแสดงไปใช้ในโอกาสต่าง ๆ และเสนอแนวคิดในการอนุรักษ์นาฏศิลป์ไทย

**โครงสร้างเวลาเรียนหลักสูตรโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร**  
**ตามแนวทางหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ปรับปรุง 2560)**  
**ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น**

กลุ่มสาระการเรียนรู้/กิจกรรม	ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น		
	ม.1	ม.2	ม.3
ภาษาไทย	120	120	120
คณิตศาสตร์	120	120	120
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	160	160	160
วิทยาศาสตร์	120	120	120
เทคโนโลยี	40	40	40
สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	160	160	160
- ประวัติศาสตร์	40	40	40
1. ศาสนา ศีลธรรม จริยธรรม	120	120	120
2. หน้าที่พลเมือง			
3. เศรษฐศาสตร์			
4. ภูมิศาสตร์			
สุขศึกษา พลศึกษา	80	80	80
ศิลปะ	80	80	80
การงานอาชีพ	40	40	40
ภาษาต่างประเทศ	120	120	120
<b>รวมเวลาเรียนวิชาพื้นฐาน</b>	<b>880 (22 นก.)</b>	<b>880 (22 นก.)</b>	<b>880 (22 นก.)</b>
<b>วิชาเพิ่มเติม</b>	<b>ปีละไม่เกิน 200 ชั่วโมง</b>		
กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	120	120	120
รายวิชา/กิจกรรมที่ สถานศึกษาจัดเพิ่มเติม ตามความพร้อมและจุดเน้น	ปีละไม่เกิน 200 ชั่วโมง		
<b>รวมเวลาเรียนทั้งหมด</b>	<b>ไม่เกิน 1,200 ชั่วโมง/ปี</b>		

โครงสร้างเวลาเรียนหลักสูตรโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
ตามแนวทางหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551(ปรับปรุง 2560)  
ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย

กลุ่มสาระการเรียนรู้/กิจกรรม	ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น
	ม.4-6
ภาษาไทย	240
คณิตศาสตร์	240
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	300
วิทยาศาสตร์	120
เทคโนโลยี	180
สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	320
- ประวัติศาสตร์	80
1. ศาสนา ศีลธรรม จริยธรรม	240
2. หน้าที่พลเมือง	
3. เศรษฐศาสตร์	
4. ภูมิศาสตร์	
สุขศึกษา พลศึกษา	120
ศิลปะ	120
การงานอาชีพ	60
ภาษาต่างประเทศ	240
<b>รวมเวลาเรียนวิชาพื้นฐาน</b>	<b>1640 (41 นก.)</b>
<b>วิชาเพิ่มเติม</b>	<b>ไม่น้อยกว่า 1,560</b>
กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	360
รายวิชา/กิจกรรมที่ สถานศึกษาจัดเพิ่มเติม ตามความพร้อมและจุดเน้น	ไม่น้อยกว่า 1,600 ชั่วโมง
<b>รวมเวลาเรียนทั้งหมด</b>	<b>รวม 3 ปี ไม่น้อยกว่า 3,600 ชั่วโมง</b>



## ตัวชี้วัดและสาระการเรียนรู้แกนกลาง กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ

### สาระที่ 1 ทักษะศิลป์

**มาตรฐาน ศ1.1** สร้างสรรค์งานทัศนศิลป์ตามจินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์คุณค่างานทัศนศิลป์ ถ่ายทอดความรู้สึก ความคิดต่อกงานศิลป์อย่างอิสระ และประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

**มาตรฐาน ศ1.2** เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างทัศนศิลป์ ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรม เห็นคุณค่างานทัศนศิลป์เป็นมรดกทางวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและสากล

### สาระที่ 2 ดนตรี

**มาตรฐาน ศ2.1** เข้าใจและแสดงออกทางดนตรีอย่างสร้างสรรค์ วิเคราะห์วิพากษ์ วิจารณ์คุณค่าดนตรี ถ่ายทอดความรู้สึกความคิดต่อดนตรีอย่างอิสระ ชื่นชมและประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

**มาตรฐาน ศ2.2** เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างดนตรี ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม เห็นคุณค่าของดนตรีที่เป็นมรดกทางวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและสากล

### สาระที่ 3 นาฏศิลป์

**มาตรฐาน ศ3.1** เข้าใจและแสดงออกทางนาฏศิลป์อย่างสร้างสรรค์วิเคราะห์วิพากษ์ วิจารณ์คุณค่าดนตรีถ่ายทอดความรู้สึกความคิดต่อกานนาฏศิลป์อย่างอิสระ ชื่นชมผลงาน และประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

**มาตรฐาน ศ3.2** เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างนาฏศิลป์ ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรม เห็นคุณค่าของนาฏศิลป์ที่เป็นมรดกทางวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและสากล

## มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ

### สาระที่ 2 ดนตรี

**มาตรฐาน ศ2.1** เข้าใจและแสดงออกทางดนตรีอย่างสร้างสรรค์ วิเคราะห์ วิพากษ์ วิจารณ์คุณค่าดนตรี ถ่ายทอดความรู้สึก ความคิดต่อดนตรีอย่างอิสระ ชื่นชม และประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

ชั้น	ตัวชี้วัด	สาระการเรียนรู้แกนกลาง
ม.1	1. อ่าน เขียน ร้องโน้ตไทย และโน้ตสากล	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เครื่องหมายและสัญลักษณ์ทางดนตรี               <ul style="list-style-type: none"> <li>- โน้ตบทเพลงไทย อัตรากำลังสองชั้น</li> <li>- โน้ตสากล ในกุญแจซอลและฟา</li> </ul> </li> </ul> <p>โน้ตเดี่ยวเสียง C Major</p>
	2. เปรียบเทียบเสียงร้องและเสียงของเครื่องดนตรีที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เสียงร้องและเสียงของเครื่องดนตรีในบทเพลงจากวัฒนธรรมต่าง ๆ               <ul style="list-style-type: none"> <li>- วิธีการขับร้อง</li> <li>- เครื่องดนตรีที่ใช้</li> </ul> </li> </ul>
	3. ร้องเพลงและใช้เครื่องดนตรีบรรเลงประกอบการร้องเพลงด้วยบทเพลงที่หลากหลายรูปแบบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การร้องและการบรรเลงเครื่องดนตรีประกอบการร้อง               <ul style="list-style-type: none"> <li>- บทเพลงพื้นบ้าน บทเพลงปลุกใจ</li> <li>- บทเพลงไทยเดิม</li> <li>- บทเพลงประสานเสียง 2 แนว</li> <li>- บทเพลงรูปแบบ ABA</li> <li>- บทเพลงประกอบการเต้นรำ</li> </ul> </li> </ul>
	4. จัดประเภทของวงดนตรีไทยและวงดนตรีที่มาจากวัฒนธรรมต่าง ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● วงดนตรีพื้นเมือง</li> <li>● วงดนตรีไทย</li> <li>● วงดนตรีสากล</li> </ul>
	5. แสดงความคิดเห็นที่มีต่ออารมณ์ของบทเพลงที่มีความเร็วของจังหวะและความดัง-เบา แตกต่างกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การถ่ายทอดอารมณ์ของบทเพลง               <ul style="list-style-type: none"> <li>- จังหวะกับอารมณ์เพลง</li> <li>- ความดัง-เบา กับอารมณ์เพลง</li> </ul> </li> </ul>
	6. เปรียบเทียบอารมณ์ ความรู้สึกในการฟังดนตรีแต่ละประเภท	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความแตกต่างของอารมณ์เพลง</li> </ul>
	7. นำเสนอตัวอย่างเพลงที่ตนเองชื่นชอบ และอภิปรายลักษณะเด่นที่ทำให้งานนั้นน่าชื่นชม	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การนำเสนอบทเพลงที่ตนสนใจ</li> </ul>

ชั้น	ตัวชี้วัด	สาระการเรียนรู้แกนกลาง
	8. ใช้เกณฑ์สำหรับประเมินคุณภาพงานดนตรีหรือเพลงที่ฟัง	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การประเมินคุณภาพของบทเพลง               <ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณภาพด้านเนื้อหา</li> <li>- คุณภาพด้านเสียง</li> <li>- คุณภาพด้านองค์ประกอบดนตรี</li> </ul> </li> </ul>
	9. ใช้และบำรุงรักษาเครื่องดนตรีอย่างระมัดระวังและรับผิดชอบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การใช้และบำรุงรักษาเครื่องดนตรีของตน</li> </ul>
ม.2	1. เปรียบเทียบการใช้องค์ประกอบดนตรีที่มาจากวัฒนธรรมต่างกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● องค์ประกอบของดนตรีจากแหล่งวัฒนธรรมต่าง ๆ</li> </ul>
	2. อ่าน เขียนร้องโน้ตไทย และโน้ตสากลที่มีเครื่องหมายแปลงเสียง	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เครื่องหมายและสัญลักษณ์ทางดนตรี               <ul style="list-style-type: none"> <li>- โน้ตจากเพลงไทยอัตราจังหวะสองชั้น</li> <li>- โน้ตสากล (เครื่องหมายแปลงเสียง)</li> </ul> </li> </ul>
	3. ระบุปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการสร้างสรรค์งานดนตรี	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ปัจจัยในการสร้างสรรค์บทเพลง               <ul style="list-style-type: none"> <li>- จินตนาการในการสร้างสรรค์บทเพลง</li> <li>- การถ่ายทอดเรื่องราวความคิดในบทเพลง</li> </ul> </li> </ul>
	4. ร้องเพลง และเล่นดนตรีเดี่ยวและรวมวง	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เทคนิคการร้องและบรรเลงดนตรี               <ul style="list-style-type: none"> <li>- การร้องและบรรเลงเดี่ยว</li> <li>- การร้องและบรรเลงเป็นวง</li> </ul> </li> </ul>
	5. บรรยายอารมณ์ของเพลงและความรู้สึกที่มีต่อบทเพลงที่ฟัง	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การบรรยายอารมณ์และความรู้สึกในบทเพลง</li> </ul>
	6. ประเมิน พัฒนาการทักษะทางดนตรีของตนเอง หลังจากการฝึกปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การประเมินความสามารถทางดนตรี               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความถูกต้องในการบรรเลง</li> <li>- ความแม่นยำในการอ่านเครื่องหมายและสัญลักษณ์</li> <li>- การควบคุมคุณภาพเสียงในการร้องและบรรเลง</li> </ul> </li> </ul>

ชั้น	ตัวชี้วัด	สาระการเรียนรู้แกนกลาง
	7. ระบุงานอาชีพต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับดนตรีและบทบาทของดนตรีในธุรกิจบันเทิง	<ul style="list-style-type: none"> <li>● อาชีพทางด้านดนตรี</li> <li>● บทบาทของดนตรีในธุรกิจบันเทิง</li> </ul>
ม.3	1. เปรียบเทียบองค์ประกอบที่ใช้ในงานดนตรีและงานศิลปะอื่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การเปรียบเทียบองค์ประกอบในงานศิลปะ               <ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้องค์ประกอบในการสร้างสรรค์งานดนตรีและศิลปะแขนงอื่น</li> <li>- เทคนิคที่ใช้ในการสร้างสรรค์งานดนตรีและศิลปะแขนงอื่น</li> </ul> </li> </ul>
	2. ร้องเพลง เล่นดนตรีเดี่ยว และรวมวง โดยเน้นเทคนิคการร้อง การเล่น การแสดงออก และคุณภาพเสียง	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เทคนิคและการแสดงออกในการขับร้องและบรรเลงดนตรีเดี่ยวและรวมวง</li> </ul>
	3. แต่งเพลงสั้น ๆ จังหวะง่าย ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● อัตราจังหวะ <math>\frac{2}{4}</math> และ <math>\frac{4}{4}</math></li> <li>● การประพันธ์เพลงในอัตราจังหวะ <math>\frac{2}{4}</math> และ <math>\frac{4}{4}</math></li> </ul>
	4. อธิบายเหตุผลในการเลือกใช้อุปกรณ์ประกอบดนตรีในการสร้างสรรค์งานดนตรีของตนเอง	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การเลือกใช้อุปกรณ์ในการสร้างสรรค์บทเพลง               <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเลือกจังหวะเพื่อสร้างสรรค์บทเพลง</li> <li>- การเรียบเรียงทำนองเพลง</li> </ul> </li> </ul>
	5. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างงานดนตรีของตนเองและผู้อื่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การเปรียบเทียบความแตกต่างของบทเพลง               <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำเนียง</li> <li>- อัตราจังหวะ</li> <li>- รูปแบบบทเพลง</li> <li>- การประสานเสียง</li> <li>- เครื่องดนตรีที่บรรเลง</li> </ul> </li> </ul>

ชั้น	ตัวชี้วัด	สาระการเรียนรู้แกนกลาง
	6. อธิบายเกี่ยวกับอิทธิพลของดนตรีที่มีต่อบุคคลและสังคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>● อิทธิพลของดนตรี               <ul style="list-style-type: none"> <li>- อิทธิพลของดนตรีต่อบุคคล</li> <li>- อิทธิพลของดนตรีต่อสังคม</li> </ul> </li> </ul>
	7. นำเสนอหรือจัดการแสดงดนตรีที่เหมาะสมโดยการบูรณาการกับสาระการเรียนรู้อื่นในกลุ่มศิลปะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดการแสดงดนตรีในวาระต่าง ๆ               <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเลือกวงดนตรี</li> <li>- การเลือกบทเพลง</li> <li>- การเลือกและจัดเตรียมสถานที่</li> <li>- การเตรียมบุคลากร</li> <li>- การเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือ</li> <li>- การจัดรายการแสดง</li> </ul> </li> </ul>
ม.4-6	1. เปรียบเทียบรูปแบบของบทเพลงและวงดนตรีแต่ละประเภท	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดวงดนตรี               <ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้เครื่องดนตรีในวงดนตรีประเภทต่างๆ</li> <li>- บทเพลงที่บรรเลงโดยวงดนตรีประเภทต่างๆ</li> </ul> </li> </ul>
	2. จำแนกประเภทและรูปแบบของวงดนตรีทั้งไทยและสากล	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ประเภทของวงดนตรี               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเภทของวงดนตรีไทย</li> <li>- ประเภทของวงดนตรีสากล</li> </ul> </li> </ul>
	3. อธิบายเหตุผลที่คนต่างวัฒนธรรมสร้างสรรค์งานดนตรีแตกต่างกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ปัจจัยในการสร้างสรรค์ผลงานดนตรีในแต่ละวัฒนธรรม               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเชื่อกับการสร้างสรรค์งานดนตรี</li> <li>- ศาสนากับการสร้างสรรค์งานดนตรี</li> <li>- วิถีชีวิตกับการสร้างสรรค์งานดนตรี</li> <li>- เทคโนโลยีกับการสร้างสรรค์งานดนตรี</li> </ul> </li> </ul>
	4. อ่าน เขียน โน้ตดนตรีไทยและสากลในอัตราจังหวะต่าง ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เครื่องหมายและสัญลักษณ์ทางดนตรี               <ul style="list-style-type: none"> <li>- เครื่องหมายกำหนดอัตราจังหวะ</li> </ul> </li> </ul>

ชั้น	ตัวชี้วัด	สาระการเรียนรู้แกนกลาง
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- เครื่องหมายกำหนดบันไดเสียง</li> <li>● โน้ตบทเพลงไทยอัตราจังหวะ 2 ชั้น และ 3 ชั้น</li> </ul>
	5. ร้องเพลง หรือเล่นดนตรีเดี่ยวและรวมวงโดยเน้นเทคนิคการแสดงออก และคุณภาพของการแสดง	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เทคนิค และ การถ่ายทอดอารมณ์เพลง ด้วยการร้อง บรรเลงเครื่องดนตรีเดี่ยว และรวมวง</li> </ul>
	6. สร้างเกณฑ์สำหรับประเมินคุณภาพการประพันธ์และการเล่นดนตรีของตนเอง และผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เกณฑ์ในการประเมินผลงานดนตรี <ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณภาพของผลงานทางดนตรี</li> <li>- คุณค่าของผลงานทางดนตรี</li> </ul> </li> </ul>
	7. เปรียบเทียบอารมณ์ และความรู้สึกที่ได้รับจากงานดนตรีที่มาจากวัฒนธรรมต่างกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การถ่ายทอดอารมณ์ ความรู้สึกของงานดนตรีจากแต่ละวัฒนธรรม</li> </ul>
	8. นำดนตรีไปประยุกต์ใช้ในงานอื่น ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ดนตรีกับการผ่อนคลาย</li> <li>● ดนตรีกับการพัฒนามนุษย์</li> <li>● ดนตรีกับการประชาสัมพันธ์</li> <li>● ดนตรีกับการบำบัดรักษา</li> <li>● ดนตรีกับธุรกิจ</li> <li>● ดนตรีกับการศึกษา</li> </ul>

มาตรฐาน ศ2.2 เข้าใจความสัมพันธ์และอิทธิพลของดนตรีที่มีต่อสังคมไทย และอิทธิพลของดนตรีในวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ

ชั้น	ตัวชี้วัด	สาระการเรียนรู้แกนกลาง
ม.1	1. อธิบายบทบาทความสัมพันธ์และอิทธิพลของดนตรีที่มีต่อสังคมไทย	<ul style="list-style-type: none"> <li>● บทบาทและอิทธิพลของดนตรี <ul style="list-style-type: none"> <li>- บทบาทดนตรีในสังคม</li> </ul> </li> </ul>

ชั้น	ตัวชี้วัด	สาระการเรียนรู้แกนกลาง
	2. ระบุความหลากหลายขององค์ประกอบดนตรีในวัฒนธรรมต่างกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อิทธิพลของดนตรีในสังคม</li> <li>● องค์ประกอบของดนตรีในแต่ละวัฒนธรรม</li> </ul>
ม.2	1. บรรยายบทบาท และอิทธิพลของดนตรีในวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ดนตรีในวัฒนธรรมต่างประเทศ</li> <li>- บทบาทของดนตรีในวัฒนธรรม</li> <li>- อิทธิพลของดนตรีในวัฒนธรรม</li> </ul>
	2. บรรยายอิทธิพลของวัฒนธรรมและเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์ที่มีต่อรูปแบบของดนตรีในประเทศไทย	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เหตุการณ์ประวัติศาสตร์กับการเปลี่ยนแปลงทางดนตรีในประเทศไทย</li> <li>- การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองกับงานดนตรี</li> <li>- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีกับงานดนตรี</li> </ul>
	1. บรรยายวิวัฒนาการของดนตรีแต่ละยุคสมัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ประวัติดนตรีไทยยุคสมัยต่างๆ</li> <li>● ประวัติดนตรีตะวันตกยุคสมัยต่างๆ</li> </ul>
	2. อภิปรายลักษณะเด่นที่ทำให้งานดนตรีนั้นได้รับการยอมรับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ปัจจัยที่ทำให้งานดนตรีได้รับการยอมรับ</li> </ul>
ม.4-6	1. วิเคราะห์รูปแบบของดนตรีไทยและดนตรีสากลในยุคสมัยต่าง ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● รูปแบบบทเพลงและวงดนตรีไทยแต่ละยุคสมัย</li> <li>● รูปแบบบทเพลงและวงดนตรีสากลแต่ละยุคสมัย</li> </ul>
	2. วิเคราะห์สถานะทางสังคมของนักดนตรีในวัฒนธรรมต่าง ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ประวัติสังคมคีตกวี</li> </ul>
	3. เปรียบเทียบลักษณะเด่นของดนตรีในวัฒนธรรมต่าง ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ลักษณะเด่นของดนตรีในแต่ละวัฒนธรรม</li> <li>- เครื่องดนตรี</li> <li>- วงดนตรี</li> </ul>

ชั้น	ตัวชี้วัด	สาระการเรียนรู้แกนกลาง
	4. อธิบายบทบาทของดนตรีในการสะท้อนแนวความคิดและค่านิยมที่เปลี่ยนไปของคนในสังคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาษา เนื้อร้อง</li> <li>- สำเนียง</li> <li>- องค์ประกอบบทเพลง</li> <li>● บทบาทดนตรีในการสะท้อนสังคม               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่านิยมของสังคมในผลงานดนตรี</li> <li>- ความเชื่อของสังคมในงานดนตรี</li> </ul> </li> </ul>
	5. นำเสนอแนวทางในการส่งเสริมและอนุรักษ์ดนตรีในฐานะมรดกของชาติ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แนวทางและวิธีการในการส่งเสริมอนุรักษ์ดนตรีไทย</li> </ul>

**รายวิชาพื้นฐานและเพิ่มเติม กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ  
ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น**

**รายวิชาพื้นฐาน**

ศ21101 ศิลปะ 1	40 ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.0 หน่วยกิต
ศ21102 ศิลปะ 2	40 ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.0 หน่วยกิต
ศ22101 ศิลปะ 3	40 ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.0 หน่วยกิต
ศ22102 ศิลปะ 4	40 ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.0 หน่วยกิต
ศ23101 ศิลปะ 5	40 ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.0 หน่วยกิต
ศ23102 ศิลปะ 6	40 ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.0 หน่วยกิต

**วิชาเพิ่มเติม**

ศ20201 ดนตรีพื้นบ้าน 1	40 ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.0 หน่วยกิต
ศ20202 ดนตรีพื้นบ้าน 2	40 ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.0 หน่วยกิต
ศ20203 ศิลปะพื้นบ้าน 1	40 ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.0 หน่วยกิต
ศ20204 ศิลปะพื้นบ้าน 2	40 ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.0 หน่วยกิต
ศ20205 นาฏศิลป์พื้นบ้าน 1	40 ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.0 หน่วยกิต
ศ20206 นาฏศิลป์พื้นบ้าน 2	40 ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.0 หน่วยกิต



ศ20207	ทฤษฎีดนตรีพื้นบ้าน 1	60	ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.5	หน่วยกิต
ศ20208	ทฤษฎีดนตรีพื้นบ้าน 2	60	ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.5	หน่วยกิต
ศ20209	ทักษะดนตรีพื้นบ้านเครื่องเป่า	60	ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.5	หน่วยกิต
ศ20210	ทักษะดนตรีพื้นบ้านเครื่องตี	60	ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.5	หน่วยกิต
ศ20211	ทักษะดนตรีพื้นบ้านเครื่องดีด	60	ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.5	หน่วยกิต
ศ20212	ทักษะดนตรีพื้นบ้านเครื่องสี	60	ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.5	หน่วยกิต
ศ20213	ทฤษฎีศิลป์ 1	60	ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.5	หน่วยกิต
ศ20214	ทฤษฎีศิลป์ 2	60	ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.5	หน่วยกิต
ศ20215	นาฏยศัพท์	60	ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.5	หน่วยกิต
ศ20216	ภาษาทำนาฏยศัพท์	60	ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.5	หน่วยกิต
ศ20217	ลีลานาฏยศิลป์ 1	60	ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.5	หน่วยกิต
ศ20218	ลีลานาฏยศิลป์ 2	60	ชั่วโมง / ภาคเรียน	1.5	หน่วยกิต

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ (2551: 201) ได้ทำการวิจัยเรื่องแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ 88 ตัวแปร คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) การกระจายอำนาจ 5) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร 6) การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา 7) การทำงานเป็นทีม 8) การยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ และ 9) การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบ สามารถอธิบายวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ร้อยละ 72.413 2) แผนกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย (1) สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (2) วิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ

(3) พันธกิจของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ จำนวน 5 พันธกิจ (4) เป้าหมายของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ จำนวน 8 เป้าหมาย และ (5) กลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ 4 ประเภท คือ กลยุทธ์สร้างความเติบโต ประกอบไปด้วย กลยุทธ์ย่อย 9 กลยุทธ์ กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ ประกอบไปด้วย กลยุทธ์ย่อย 7 กลยุทธ์ กลยุทธ์พลิกฟื้น ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ย่อย 5 กลยุทธ์ กลยุทธ์ตัดทอน ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ย่อย 10 กลยุทธ์

3) ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานฯ มีความคิดเห็นว่า โดยภาพรวมของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความถูกต้องครบคลุมอยู่ในระดับมาก

เชิดศักดิ์ สุภโสภา (2553: 124) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ตลอดจนพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา มีการกำหนดทิศทางการบริหารงานโดยคำนึงถึงความต้องการ/ความจำเป็น มีการวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา มีการจัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน มีการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยจัดทำเป็นแผนประจำปี การขับเคลื่อนกระบวนการบริหารเป็นแบบล่างขึ้นบน มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถประเมินผล และนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม 2) ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา คือ การกำหนดนโยบายไม่ได้สะท้อนปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา การกำหนดเป้าหมายไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการอย่างแท้จริง และการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร ขาดการทำงานเป็นทีม จำนวนบุคลากรไม่สัมพันธ์กับจำนวนงาน มีงบประมาณไม่เพียงพอ ทุกระเบียบ ไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ และการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามแผนการปฏิบัติงาน และ 3) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ที่ควรจะเป็น คือ รูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองจากบนลงล่าง (Top-Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) แนวคิด หลักการวัตถุประสงค์ ประกอบด้วยการปรับโครงสร้างสร้าง การเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่ การเปลี่ยนผู้นำ และการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

โครงสร้างการบริหารแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure) แบบร่วมคิดร่วมทำ และลักษณะรูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง (Integrated Four Perspective Model) และกลยุทธ์การดำเนินงาน ประกอบด้วย กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการบัญชาการให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด การกระจายอำนาจ และการสร้างขีดความสามารถให้แก่สมาชิกในองค์กร ส่วนปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา และปัจจัยที่ช่วยส่งเสริม ได้แก่ การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก การจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่องการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบัน และการเปลี่ยนแปลงองค์กร

พัชรินทร์ ศิริสุข (2553: 179) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมี แผนและพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิจัยเชิงพรรณนารูปแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ดี (Best Practice) ของตนเอง จำนวน 17 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 204 โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย งานวิจัยนี้ใช้วิธีกำหนดกลยุทธ์จากตาราง TOWS Matrix โดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ SWOT ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารแผนปฏิบัติการประจำปีและผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ตรวจสอบ และประเมินกลยุทธ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่นำกลยุทธ์ไปใช้จากผู้บริหารโรงเรียน 6 กลุ่ม เขต การปกครองของกรุงเทพมหานคร จำนวน 17 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพทั่วไปและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินงานตามองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน 7 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยการดำเนินงาน จากด้านที่มากที่สุดไปจนถึงการดำเนินงานในด้านที่น้อยที่สุด ดังนี้ (1) การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง (2) ปัจจัยที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ (3) บทบาทหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4) กลวิธีการเปลี่ยนแปลง (5) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (6) กระบวนการเปลี่ยนแปลง และ (7) การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ส่วนสภาพการใช้กลยุทธ์การบริหาร

การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากแบบกลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุดไปจนถึงแบบกลยุทธ์ที่ใช้น้อยที่สุด คือ (1) กลยุทธ์แบบใช้เหตุผล (2) กลยุทธ์แบบให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษาใหม่ (3) กลยุทธ์แบบเรียนรู้ร่วมกัน (4) กลยุทธ์แบบใช้พลังอำนาจ 2) การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมี 4 กลยุทธ์ คือ (1) กลยุทธ์ร่วมคิดร่วมทำ นำสู่การปฏิบัติที่ดี (2) กลยุทธ์ประสานความคิดกำหนดทิศทางเปลี่ยนแปลง (3) กลยุทธ์พัฒนาทีมงานเข้มแข็งเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (4) กลยุทธ์พัฒนาความรู้ใหม่ใช้งานวิจัยเป็นฐานการเปลี่ยนแปลง

มะลิ ไพฑูรย์เนรมิต และชลธิรา ชั่งจิตตวิสุทธิ (2554: 187) ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การศึกษาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุขศึกษา กองสุขศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ปีงบประมาณ 2551-2554 มี วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความเหมาะสมของกระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุขศึกษาของกองสุขศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพปีงบประมาณ 2551-2554 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์กองสุขศึกษา 3) ศึกษาความพึงพอใจต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุขศึกษาของกองสุขศึกษา และ 4) ประเมินผลการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยพัฒนา (Research and Development) การศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ระยะคือระยะที่ 1 การออกแบบกระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุขศึกษาของกองสุขศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ปีงบประมาณ 2551-2554 โดยประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ในเชิงปฏิบัติของ Department of The Navy Total Quality Leadership Office และแนวคิดของของการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในหน่วยงานทุกระดับ

มีขั้นตอนรวม 10 ขั้นตอน ระยะที่ 2 การศึกษาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุขศึกษาของกองสุขศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ปีงบประมาณ 2551-2554 โดยประยุกต์แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด 2 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และหลักการบริหารจัดการ ทำการศึกษารวม 4 ประเด็น กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ข้าราชการกองสุขศึกษา รวม 87 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นเรื่องประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์ และแบบวิเคราะห์ผลการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา ระหว่างเดือนกรกฎาคม 2560 ถึงตุลาคม 2551 รวม 16 เดือน ผลการศึกษาพบว่า 1) ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ากระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์

การดำเนินงาน สุขศึกษาของกองสุขศึกษา โดยภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2) ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุขศึกษาของกองสุขศึกษา โดย ภาพรวมในระดับปานกลาง 3) ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุขศึกษาของกองสุขศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก 4) ผลการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ พบว่าแผนปฏิบัติการกองสุขศึกษาประจำปีงบประมาณ 2551 กับแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุขศึกษาของกองสุขศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ปีงบประมาณ 2551-2554 มีความสอดคล้องกันเกือบทุกประเด็นและผลสำเร็จในการดำเนินงานของกองสุขศึกษา ปีงบประมาณ 2551 ส่วนใหญ่ได้ผลสำเร็จสูงกว่าเป้าหมาย ทั้งในระดับเป้าประสงค์ และระดับผลผลิต

อภิรักษ์ ทรัพย์ธมน์ (2554: 119) ได้ศึกษา อิทธิพลของส่วนประสมในการดำเนินงานทางการตลาดและภาพลักษณ์โรงเรียนที่มีต่อความภักดีของผู้ปกครองโรงเรียนเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาส่วนประสมในการดำเนินงานทางการตลาดภาพลักษณ์โรงเรียนและความภักดีของผู้ปกครองตามการรับรู้ของผู้ปกครองโรงเรียนเอกชน 2) เปรียบเทียบส่วนประสมในการดำเนินงานทางการตลาดภาพลักษณ์โรงเรียนและความภักดีของผู้ปกครอง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประสมในการดำเนินงานทางการตลาดและภาพลักษณ์โรงเรียน และ 4) ศึกษาอิทธิพลของส่วนประสมในการดำเนินงานทางการตลาดและภาพลักษณ์โรงเรียนที่มีต่อความภักดีของผู้ปกครองโรงเรียนเอกชนโดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ตัวอย่าง คือ ผู้ปกครองโรงเรียนเอกชนที่เปิดสอนระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจากโรงเรียน 97 โรงเรียน ซึ่งแบ่งตามขนาด จำนวน 1,395 คน โดยใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffit พร้อมวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์และค่าถดถอยแบบพหุคูณ สอดคล้องการงานวิจัยในเรื่องของส่วนประสมในการดำเนินงานทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ ภาพลักษณ์โรงเรียนและความภักดีของผู้ปกครอง ด้านเจตคติใฝ่สัมพันธ์ งานวิจัยนี้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินพัฒนาร่างกลยุทธ์ ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพกอบกู้ภักดีในเรื่องของกลยุทธ์เชิงธุรกิจได้

เนาวรัตน์ นาคพงษ์ (2555: 201) ได้ทำการวิจัยกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกำแพงเพชรโดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจ

พอเพียง 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ 3) ประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผลการศึกษาวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้น พบว่า ส่วนใหญ่ดำเนินการในด้านการวางแผน สถานศึกษามีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีหลักเกณฑ์การดำเนินงานที่ชัดเจนแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและสถานศึกษามีการพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษาได้ผลดียิ่งขึ้น ส่วนปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ ขาดการกำหนดนโยบายการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในสถานศึกษา การดำเนินงานตามแผนที่ส่งเสริมการบูรณาการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนการสอนค่อนข้างน้อย การติดตามและประเมินผลไม่ต่อเนื่องและการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขขยายผล และเผยแพร่ยังไม่มีการดำเนินการเชิงประจักษ์ 2) การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชรโดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีดังนี้ (1) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมพบว่า มีจุดแข็ง 13 ข้อ จุดอ่อน 8 ข้อ โอกาส 9 ข้อ และ อุปสรรค 6 ข้อ (2) กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นประกอบด้วย วิสัยทัศน์ 4 พันธกิจ 4 เป้าประสงค์ 4 ประเด็นกลยุทธ์ 13 กลยุทธ์ 14 ตัวชี้วัด และ 19 มาตรการ 3) ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในด้านความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการมีความสอดคล้องกันในระดับมาก และในด้านความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ ตัวชี้วัดและมาตรการ มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555: 167) ได้ศึกษา การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา และ 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาระบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศฯ มี 3 กลยุทธ์หลัก คือ 1) กลยุทธ์ผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Engagement) 2) กลยุทธ์ปรับปรุงการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management Improvement) และ 3) กลยุทธ์ปรับปรุงระบบและกระบวนการ (Work System and Process Improvement) และ 12 กลยุทธ์รอง คือ 1) การจัดทำแผนพัฒนา

เส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Planning 2) พัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์การ (Community Participation in School Culture) 4) พัฒนาสถานศึกษาน่าอยู่และปลอดภัย (Safety School) 5) สร้างเสริมขีดความสามารถของบุคลากร (Empowerment) 6) พัฒนาระบบสารสนเทศผลการดำเนินงาน (Information System Development) 7) พัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Management Improvement) 8) พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ 9) ออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงานให้พร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Management) 10) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนในการออกแบบงานและกระบวนการทำงาน (Stakeholder Participation) 11) พัฒนาระบบการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation) และ 12) พัฒนาระบบควบคุมภายใน (Internal Control System Improvement) งานวิจัยนี้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินพัฒนาร่างกลยุทธ์ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพกอบุภัณฑ์ได้

รัชนิวรรณ บุญอนันต์ (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร 2) ศึกษาศักยภาพของการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร 3) ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร 4) สร้างยุทธศาสตร์การบริหารการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร และ 5) ประเมินยุทธศาสตร์การบริหารการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้ 1) จังหวัดกำแพงเพชรมีปัญหาด้านการท่องเที่ยวที่สำคัญ ได้แก่ ด้านทรัพยากรการท่องเที่ยว เช่น ขาดแผนแม่บทด้านการท่องเที่ยวและขาดการวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นระบบ เป็นต้น ด้านการบริการการท่องเที่ยว เช่น การบริหารจัดการด้านการคมนาคมเพื่อการท่องเที่ยวไม่มีประสิทธิภาพ และด้านการตลาดการท่องเที่ยว เช่น ขาดการวางแผนการตลาดด้านการท่องเที่ยวทั้งภายในและภายนอกจังหวัดที่มีประสิทธิภาพ 2) การศึกษาศักยภาพของการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า นักท่องเที่ยวมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านทรัพยากรการท่องเที่ยว รองลงมา คือ ด้านการบริการการท่องเที่ยว และด้านการตลาดการท่องเที่ยว ตามลำดับ 3) การศึกษาสภาพ และปัญหาการบริหารการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร พบว่าจังหวัดกำแพงเพชร มีสภาพการบริหารการท่องเที่ยวที่สำคัญ ดังนี้ ด้านทรัพยากรการท่องเที่ยว เช่น จังหวัดกำแพงเพชร มีการจัดทำแผนการพัฒนา

ด้านการท่องเที่ยวรวมกับแผนพัฒนาจังหวัด เป็นต้น ด้านการบริการการท่องเที่ยว เช่น การจัดบุคลากรให้บริการด้านการท่องเที่ยว เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้ประกอบกิจการด้านการบริการการท่องเที่ยว เป็นต้น และด้านการตลาดการท่องเที่ยว เช่นหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของจังหวัด มีการประสานงานด้านการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวกับเคเบิลทีวีท้องถิ่นและสื่อมวลชนในจังหวัด ส่วนปัญหาการบริหารการท่องเที่ยวของจังหวัด กำแพงเพชรที่สำคัญมีดังนี้ ด้านทรัพยากรการท่องเที่ยว เช่นจังหวัดขาดการวางแผนพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นรูปธรรมและเป็นระบบ เป็นต้น ด้านการบริการการท่องเที่ยว เช่น ขาดการวางแผนพัฒนาการบริการการท่องเที่ยวด้านต่าง ๆ ที่ได้มาตรฐาน เป็นต้น และด้านการตลาดการท่องเที่ยว เช่น ขาดการวางแผนการประชาสัมพันธ์ การท่องเที่ยวที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น 4) การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ได้ยุทธศาสตร์ จำนวน 9 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) จัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวของจังหวัด กำแพงเพชร 2) เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยวสู่มาตรฐาน 3) บริหารจัดการท่องเที่ยวแบบบูรณาการสู่มาตรฐาน 4) พัฒนาศักยภาพผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว 5) พัฒนาทุนมนุษย์ด้านการท่องเที่ยว สู่มาตรฐาน 6) ส่งเสริมการจัดทำระบบการติดตามและประเมินผลด้านการท่องเที่ยว 7) ส่งเสริมและพัฒนารูปแบบการตลาดเชิงรุก 8) สร้างพันธมิตรและเครือข่ายความร่วมมือด้านการท่องเที่ยว 9) ปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและปัจจัยพื้นฐานด้านการท่องเที่ยว 5) การประเมินยุทธศาสตร์การบริหารการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร พบว่ายุทธศาสตร์ส่วนใหญ่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีความเป็นไปได้ในระดับมาก และมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด

สุภาพร พงศ์ภิญโญโอภาส (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิจัยรวมทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง 2) ศึกษากลยุทธ์และแนวทางการพัฒนา การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง 3) ศึกษากลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานวิจัย 4) พัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง และ 5) ประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างที่พัฒนาขึ้น ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพและปัญหาการบริหารงานวิจัยรวมทั้งปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลต่อการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง



และปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ได้แก่ ด้านวัฒนธรรม และด้านกฎหมาย 2) กลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างมี 2 ด้าน ได้แก่ การนำ และการควบคุม แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มี 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม 3) กลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ประสบความสำเร็จ ในการบริหารงานวิจัย มี 2 ด้าน ได้แก่ การนำ และการควบคุม แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ประสบความสำเร็จ ในการบริหารงานวิจัย มี 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม 4) กลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด ซึ่งกลยุทธ์ ได้แก่ (1) พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวางแผนบริหารงานวิจัยให้ครบถ้วน ทันสมัยและใช้งานได้รวดเร็ว (2) ยกระดับคุณภาพการจัดทำแผนบริหารงานวิจัยโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (3) พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานวิจัยให้ชัดเจนและครอบคลุมงานวิจัยทุกด้าน (4) พัฒนา การสรรหาผู้บริหารงานวิจัยและศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการให้เอื้อต่อการจัดการงานวิจัย (5) พัฒนาศักยภาพการบริหารของผู้บริหารทุกระดับ และพัฒนาศักยภาพการวิจัยของบุคลากรทุกระดับด้วยวิธีการที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง (6) พัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการวิจัยให้มีการกระจายไปยังหน่วยงานทุกระดับอย่างทั่วถึงและเพียงพอ (7) มุ่งดำเนินการวิจัยที่ แสดงเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยและตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น (8) พัฒนาระบบและกลไกการติดตามและประเมินผลการบริหารงานวิจัยของหน่วยงานทุกระดับให้ชัดเจน และมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (9) พัฒนาระบบและกลไกการติดตามและประเมินผลการทำวิจัยของบุคลากรให้ชัดเจนและมีการปฏิบัติ อย่างต่อเนื่อง 5) ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างที่พัฒนาขึ้น พบว่ามีคุณภาพอยู่ในระดับมากและมากที่สุด เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การประเมินสรุปได้ว่ามีคุณภาพ

กนกวรรณ ศุภสิริโรจน์ (2556: 184) ได้ศึกษา กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การบริหาร สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ และ 3) พัฒนา กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์

การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบมีกลยุทธ์หลัก โดยมีกลยุทธ์หลักร่วมกัน 5 กลยุทธ์ได้แก่ 1) การบริหารเชิงรุกด้านการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 2) การบริหารเชิงรุกด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 3) การบริหารเชิงรุกด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 4) การบริหารเชิงรุกด้านการจัดการกระบวนการ และ 5) การบริหารเชิงรุกด้านผลลัพธ์ ส่วนกลยุทธ์หลักเฉพาะของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มี 2 กลยุทธ์ กลยุทธ์หลักเฉพาะของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์มี 2 กลยุทธ์ งานวิจัยนี้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินพัฒนาร่างกลยุทธ์ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพกอบกู้ได้

พระปลัดสนธิชัย ปสนนจิตโต (มาตรไพจิตร) (2561: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ได้พัฒนากลยุทธ์ตามแนวคิด 7S ของ Mckinsey ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคกลางโดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ ด้านคุณลักษณะผู้นำ ตามลำดับ 2) แนวคิด ทฤษฎี และหลักพุทธบริหาร ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามี 4 กลยุทธ์ คือ (1) กลยุทธ์ด้านการตัดสินใจบูรณาการกับสัปปุริสธรรม หลักกัลยาณมิตร และหลักโยนิโสมนสิการ (2) กลยุทธ์ด้านการสร้างแรงจูงใจ บูรณาการกับหลักสังคหวัตถุ 4 หลักพรหมวิหาร 4 (3) กลยุทธ์ ด้านการสื่อสารบูรณาการกับหลักกัลยาณมิตรธรรม หลักสังคหวัตถุ 4 (4) กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบูรณาการกับหลักกัลยาณมิตรหลักปัญญา หลักโยนิโสมนสิการหลักสัปปุริสธรรม 7 และ 3) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษา มีองค์ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติในทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการตัดสินใจ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการสื่อสารและด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามหลักพุทธบริหารการศึกษสัมพันธ์กับองค์ความรู้ทั้ง 4 กลยุทธ์เชิงพุทธ และ 16 แนวทางปฏิบัติในสถานการณ์ปัจจุบัน

อร่าม วัฒนะ (2561: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 2) สร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

และ 3) ประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 1.2) คุณภาพครู 1.3) การวางแผนกลยุทธ์ 1.4) เครือข่ายความร่วมมือ 1.5) คุณภาพนักเรียน 1.6) การบริหารจัดการ และ 1.7) การพัฒนาบุคลากร 2) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ส่วนที่ 2 ส่วนเนื้อหา ประกอบด้วย องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และกระบวนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จ และ 3) การประเมินรูปแบบ การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด งานวิจัยนี้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินพัฒนาร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ได้

กัมปนาท อาษา (2562: 113) ได้ศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษาหน่วยงานจัดการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการกรอบแนวคิดทฤษฎีตามแบบจำลอง 7S ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษา หน่วยงานจัดการเรียนการสอน มหาวิทยาลัย มหาสารคาม ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย คือ ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ซึ่งผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและแนวทางในการพัฒนางานประกันคุณภาพการศึกษา

### งานวิจัยต่างประเทศ

Barclay and Benson (1990: 13) ได้ศึกษากระบวนการพัฒนาผลผลิตใหม่ในบริษัท การปฏิบัติของหน่วยงานปัจจุบัน ซึ่งกระบวนการพัฒนาผลผลิตใหม่มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะบทบาทหน้าที่ของการจัดการ เพื่อให้การสนับสนุนรับรองบุคลากรทำงานร่วมกันประสบผลสำเร็จ เนื่องจากกระบวนการพัฒนาผลผลิตใหม่จะประกอบด้วยลำดับของกิจกรรมที่นำโดยผู้ปฏิบัติ หรือทีมงานที่แตกต่างกันรวมทั้งการจัดโครงสร้างที่แตกต่างกันในปัจจัยด้านบุคคล ทักษะ วัฒนธรรม

และทรัพยากรที่ใช้ตามกรอบแนวคิดของ McKinsey 7S ได้แก่ กลวิธี (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบงาน (System) ทีมงาน (Staff) แบบแผนการปฏิบัติ (Style) ทักษะ (Skills) และการแบ่งปันค่านิยม (Shared value) การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดใช้กรอบแนวคิด 7S สำหรับวิเคราะห์ลักษณะผลผลิตใหม่ที่พัฒนาขึ้น โดยจัดเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามของผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายวิศวกรรม จำนวน 149 คน และสนับสนุนด้วยข้อมูลการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จำนวน 10 คน เพื่ออธิบายสิ่งที่หน่วยงานได้ปฏิบัติงานจนกระทั่งประสบผลสำเร็จในการสร้างผลผลิตใหม่ที่เกิดประโยชน์ตามที่คาดหวังสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งเป็นความสำเร็จตามที่วางแผนและมุ่งหวังไว้เบื้องต้น

Dwyer (1990: 721) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลจากการสร้างผลงานที่เป็นนวัตกรรม ถึงแม้การสร้างผลผลิตใหม่จะช่วยสร้างผลประโยชน์ให้องค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการวางแผนด้านธุรกิจที่อาจมีความเสี่ยงทางธุรกิจก็ตาม โดยการดำเนินกิจกรรมที่จะต้องควบคุมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างกระบวนการผลิตสินค้าใหม่ ที่ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ 13 รายการ ได้แก่ (1) การคัดกรองเบื้องต้น (2) การประเมินความต้องการพื้นฐานของตลาด (3) การประเมินทักษะทางเทคนิคพื้นฐาน (4) รายละเอียดการศึกษาและการวิจัยตลาด (5) การวิเคราะห์ด้านธุรกิจและการเงิน (6) การพัฒนาผลผลิต (7) การตรวจสอบผลผลิตที่ใช้ในบ้าน (8) การตรวจสอบผลผลิตของลูกค้าผู้รับบริการ (9) การตรวจสอบตลาดจำหน่ายและการทดลองขาย (10) การทดลองผลิตสินค้า (11) การวิเคราะห์ธุรกิจการค้าเบื้องต้น (12) การเริ่มต้นผลิตสินค้า (13) การเปิดตลาดสินค้า ทั้งนี้การบริหารจัดการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพตามขอบข่ายการสำรวจผลการศึกษาวิจัยพบว่า มีการนำรูปแบบ 7S มาปรับใช้ในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพให้สอดคล้องกับบริบทหน่วยงานเพื่อส่งผลต่อกระบวนการผลิตสินค้าใหม่ให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย (1) ยุทธวิธีการจัดการ (Strategy) (2) การร่วมแบ่งปันค่านิยม (Shared value) (3) แบบแผนการจัดการ (Style) (4) การจัดการด้านโครงสร้าง (Structure) (5) การจัดการทีมงาน (Staff) (6) การใช้ทักษะการจัดการ (Skills) (7) การจัดการด้านระบบ (Systems)

Shaw (1991: 770-A) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบวัฒนธรรมสถานศึกษาระหว่างสถานศึกษาเทศบาลกับสถานศึกษามัธยมศึกษา โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาเทศบาลกับสถานศึกษามัธยมศึกษา และตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวกับค่านิยมของครูใหญ่ในสถานศึกษาเทศบาลกับสถานศึกษามัธยมศึกษา

โดยเฉพาะเรื่องค่านิยมและความมุ่งมั่นในการทำงาน ผลจากการวิจัยพบว่า สถานศึกษาเทศบาล มีระดับความมุ่งมั่นในการทำงานสูงกว่าสถานศึกษามัธยมศึกษาและการเปลี่ยนแปลงปรับตัว เป็นค่านิยมเบื้องต้นของความมุ่งมั่นการทำงาน

Elliot (1992: 3468-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การร่วมมือกับการกระจายอำนาจในสถานศึกษา เพื่อกำหนดคุณภาพของสถานศึกษา จุดประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครอง ครู และอาจารย์กับการรับรู้ของครูใหญ่เกี่ยวกับความร่วมมือกัน และการตัดสินใจร่วมกันในการปฏิบัติงานเพื่อคุณภาพของสถานศึกษา ผลจากการวิจัยพบว่าการเพิ่มความร่วมมือและการตัดสินใจร่วมกัน เป็นแบบในการจัดโครงสร้างและการปรับปรุงสถานศึกษาให้มีคุณภาพและได้เสนอแนะองค์ประกอบในการจัดโครงสร้างของการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะประกอบด้วย การวางแผนล่วงหน้า การวัดผล การได้รับความสนับสนุนช่วยเหลือ การนำความร่วมมือและการกระจายอำนาจในสถานศึกษาไปใช้

Feirson (1992: 2341-A) ได้ศึกษาเรื่อง การสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างประวัตสถานศึกษา ผลจากการวิจัยพบว่า การรักษาวัฒนธรรมสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนา ค่านิยมร่วมกัน ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญ 7 ประการที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ การไม่ขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจที่ชัดเจน การลงโทษอย่างยุติธรรม ประเพณีของสถานศึกษาที่ยึดถือ ความรู้สึกเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน ค่านิยมในการรู้จักรับผิดชอบตนเอง และการมีส่วนร่วมของชุมชน

Conrad and Blackburn (1995: 279-295) ได้ทำการศึกษาเรื่อง เกณฑ์สำหรับการปรับปรุงการศึกษาระดับอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า เกณฑ์ที่ผู้บริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยใช้ในการศึกษาระดับอุดมศึกษาจะยึดหลักเกณฑ์ ดังนี้ 1) จำนวนนักศึกษา (Student Numbers) 2) ทรัพยากรจากภายนอก (External Resources) 3) ค่าตอบแทน (Cost) 4) อำนาจผลิต (Productivity) 5) ความเป็นศูนย์กลาง (Centrality) 6) ความเป็นเลิศ (Excellence) 7) ความหลากหลาย (Diversity)

Rafiq and Ahmed (1995: 28) ได้ทำการวิจัยเพื่อประยุกต์ใช้แนวคิด 7S ในการบริหารงานหน่วยงานด้านการค้าโดยบูรณาการผ่านระบบคอมพิวเตอร์ตามมุมมองความคิดของยุโรปและญี่ปุ่น ซึ่งเป็นการพัฒนากรอบงานบนพื้นฐานแนวคิดของ McKinsey โดยเฉพาะประเด็นความเหมือน และความต่างของวิธีการแบบยุโรปและแบบญี่ปุ่น สำหรับนำไปใช้ในการผลิตสินค้าด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ภายใต้ปัจจัยเงื่อนไขกรอบการศึกษาที่นิยมไว้ ดังนี้ (1) เพื่อการตัดสินใจลดความเห็นในสิ่งที่มีอิทธิพลหรือปัจจัยในการผลิตสินค้าด้วยคุณภาพระดับสูงขององค์กรการผลิต

ในประเทศต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการวิจัยสนับสนุน (2) เป็นการศึกษาผลกระทบของการผลิตสินค้า เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ทางธุรกิจเป็นสำคัญ (3) เป็นการสำเร็จข้อมูลเพื่อประเมินผลการบูรณาการด้านเทคโนโลยีในการผลิตสินค้าขององค์กรที่สนับสนุนหรือผลักดันให้ใช้การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ซึ่งมีบริบทการใช้เทคโนโลยีตามขอบข่ายของการใช้กลวิธีปฏิบัติ การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) การควบคุมการผลิตและการออกแบบนอกจากนี้ยังสนับสนุนให้มีการแข่งขันเพื่อให้บรรลุผลในด้านต่อไปนี้ (1) ความสอดคล้องกัน (Conformance) เป็นความสามารถในการนำเสนอคุณภาพงานที่มีความคงเส้นคงวา (2) การนำส่งผลงานตามที่กำหนด (Delivery Dependability) เป็นความสามารถในการนำส่งผลผลิตหรือผลงานตรงตามกำหนดเวลา (3) การปฏิบัติ (Performance) เป็นความสามารถในการกำหนดคุณภาพผลงานให้อยู่ในระดับสูง (4) ความรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนผลงาน (Speed of Product Change) เป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงผลงานตามแผนในระยะเวลาอันรวดเร็ว (5) ความรวดเร็วในการส่งผลงาน (Delivery Speed) เป็นความสามารถในการนำส่งผลผลิตได้อย่างรวดเร็ว (6) การกำหนดราคาผลผลิตในระดับต่ำ (Low Prices) เป็นความสามารถในการเสนอราคาผลผลิตให้อยู่ในระดับต่ำ (7) ความยืดหยุ่นในการกำหนดปริมาณผลผลิต (Volume Flexibility) เป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงปริมาณผลผลิตได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว และ (8) การเพิ่มขยายเส้นทางของผลผลิต (Broad Product Line) เป็นความสามารถในการเพิ่มปริมาณเส้นทางหรือวิธีการส่งจำหน่ายสินค้าผลผลิต

ทั้งนี้ ระบบการจัดการขององค์กรสินค้ามีแนวทางการผลิต การจำหน่ายและการจัดเก็บ ผ่านการเชื่อมต่อด้วยแบบแผนการบูรณาการปัจจัยเงื่อนไขการบริหารจัดการหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยประยุกต์ใช้แนวคิดตามรูปแบบ 7S ของ McKinsey ซึ่งประกอบด้วยหลักการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมยืดหยุ่นตามหลักการบริหารจัดการแบบยึดศูนย์รวมอำนาจและแบบกระจายอำนาจ มีการผสมผสานแบบแผน (Style) การปฏิบัติ ด้วยกลวิธีตามแนวทางประชาธิปไตยที่เริ่มจากสมาชิกฐานล่างเสนอไปยังหน่วยงานเบื้องต้น มีการใช้ทักษะการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานมีการแบ่งปันค่านิยมร่วมกัน ซึ่งการดำเนินการประยุกต์ใช้แนวคิด 7S ในการบริหารจัดการหน่วยงานด้านการผลิตและจำหน่ายสินค้า ตามแนวทางของกลุ่มประเทศยุโรปและญี่ปุ่นเพิ่มมากขึ้น จึงส่งผลให้หน่วยงานต้องการความพยายามและเวลาสำหรับการดำเนินงานด้านผลผลิตและจัดส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นตามลำดับ รวมทั้งการแข่งขันด้านการลงทุนตามแนวทางใหม่ด้วยวิสัยทัศน์การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการบูรณาการการจัดการในองค์กรประสบผลสำเร็จและเกิดประโยชน์มากขึ้น

Segers and Dochy (1996: 115-137) ได้ทำการวิเคราะห์เกณฑ์ประเมินสถาบันอุดมศึกษาของสมาคมให้การรับรองมาตรฐานสถาบัน สรุปได้ว่าเกณฑ์ประเมินที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของสถาบันควรมีความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความเข้าใจตรงกัน 3) สถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพควรมีโปรแกรมวิชาการศึกษาที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายของสถาบัน และมีสัดส่วนของหมวดวิชาพื้นฐานทั่วไปอย่างเหมาะสม 4) ทรัพยากรการเงิน สถาบันอุดมศึกษาควรมีความมั่นคงทางการเงิน กล่าวคือมีทรัพยากรการเงินเพียงพอสำหรับการทำให้ความมุ่งหมายของสถาบันบรรลุผล 5) อาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาควรมีการเตรียมอาจารย์และจัดให้มีประสบการณ์ที่ส่งเสริมการทำให้ความมุ่งหมายของสถาบันบรรลุผลได้มากยิ่งขึ้นเป็นลำดับ และ 6) ห้องสมุด/ศูนย์การเรียนรู้ เกณฑ์รับรองมาตรฐานโดยทั่วไป ไม่ได้ระบุขนาดเล็กที่สุดของห้องสมุด แต่ได้กำหนดให้ห้องสมุดมีเอกสาร ตำรา อย่างเพียงพอเพื่อใช้สนับสนุนการดำเนินงานตามหลักสูตรและโปรแกรมของสถาบันอุดมศึกษา

Dotun and Dennis (1999: 633-650) แห่งมหาวิทยาลัย Liverpool ได้ศึกษาการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในโรงงานอุตสาหกรรมของประเทศอังกฤษ ผลจากการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาวัฒนธรรม คือหลักปฏิบัติของการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร อีกทั้งปัจจัยนี้ยังเป็นพื้นฐานของกรอบการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างสำหรับการตรวจสอบวัฒนธรรมคุณภาพในครั้งนี้อยู่ประกอบด้วย 7 ด้าน คือภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการมอบอำนาจ, การให้ความสำคัญแก่ลูกค้า การเป็นพันธมิตรกับผู้จัดหาวัตถุดิบ การทำงานเป็นทีม ความสำเร็จของผู้บริหารสูงสุด และวัฒนธรรมของ หน่วยงานที่เปิดกว้าง และผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมคุณภาพมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการต่าง ๆ ภายในองค์กร อีกทั้งยังสนับสนุนให้องค์กรเกิดการพัฒนา

Tommy (2002: 272-276) ได้ดำเนินการวิจัยในหัวข้อวัฒนธรรมคุณภาพ ผลผลิตที่เกิดจากการสร้างแรงจูงใจภายในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงในเกาะฮองกงได้นำระบบการจัดการคุณภาพ มาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการของบริษัทรับเหมาก่อสร้าง เพื่อให้ได้การรับรองระบบคุณภาพ ISO 9000 สาเหตุของการนำระบบจัดการคุณภาพมาใช้นั้นเป็นไปเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ด้านคุณภาพ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยในการดำเนินการดังกล่าวตลอด 3 ปีที่ผ่านมาพบว่า คุณภาพของการบริการของบริษัทรับเหมาก่อสร้างยังไม่ได้รับ

การปรับปรุงให้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้อีกทั้งยังพบว่าการนำระบบคุณภาพมาใช้เป็นการบีบบังคับมากกว่าการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร เห็นคุณค่าของระบบคุณภาพ แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมคุณภาพยังไม่ได้ถูกสร้างขึ้นในบริษัทรับเหมาก่อสร้าง ดังนั้นการที่จะให้คุณภาพเกิดขึ้นจริงได้นั้นจะต้องสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในองค์กรได้เห็นคุณค่าของระบบคุณภาพ

Hanafizadeh and Ravasan (2011: 23) ได้ศึกษาเชิงประเมิณด้านการวางแผนทรัพยากรเพื่อการลงทุนภายใต้เงื่อนไขการใช้กรอบรูปแบบ 7S ของ McKinsey ซึ่งเป็นระบบการบริหารจัดการที่มีความซับซ้อนและการลงทุนในการดำเนินการค่อนข้างสูง รวมทั้งใช้เวลาในกระบวนการค่อนข้างมาก เสี่ยงกับความท้าทายและความสำเร็จในการดำเนินงานค่อนข้างสูง ดังนั้น การประเมินความพร้อมในการปฏิบัติงานจึงมีความจำเป็นในการบริหารโครงการ เพื่อดำเนินการตรวจสอบให้ครอบคลุมการบริหารจัดการด้านการวางแผนทรัพยากรดำเนินงานในระยะเริ่มต้นของการนำแผนโครงการไป ปฏิบัติภายใต้กรอบแนวคิดรูปแบบ 7S ของ McKinsey เพื่อยืนยันการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนผ่านโครงสร้างการเตรียมความพร้อมของการบริหารจัดการโครงการที่มีประสิทธิภาพ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง (structure) ด้านกลวิธีหรือยุทธวิธี (Strategy) ด้านระบบงาน (System) ด้านทักษะปฏิบัติงาน (Skill) ด้านแบบแผนหรือวัฒนธรรมการปฏิบัติ (Style/Culture) ด้านทีมงาน (Staff) และด้านการแบ่งปันค่านิยมหรือการกำหนดเป้าหมายขั้นสูง (Shared values or Superordinate Goals) ซึ่งการใช้กรอบแนวคิด 7S จะส่งผลให้สถานการณ์การบริหารจัดการของหน่วยงานได้รับการอธิบายและปรับเปลี่ยนเงื่อนไขสำคัญในเบื้องต้นก่อนนำระบบดังกล่าวไปใช้โดยที่การศึกษาครั้งนี้ได้นำระบบตามรูปแบบ 7S ไปใช้กับหน่วยงานด้านการเงินและส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Guenzi and Storbacka (2015: 84) ได้ศึกษาผลการบริหารจัดการด้านการบัญชีของหน่วยงานด้านการจำหน่ายสินค้าเนื่องจากปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสำคัญของความพยายามที่จะสร้างความเป็นศูนย์รวมหรือการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร ได้แก่ การปรับเปลี่ยนแบบแผนการจัดการด้านการบัญชีในงานสำคัญให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จซึ่งหน่วยงานหรือองค์กรควรมีองค์ความรู้เกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ แต่หลายหน่วยงานยังมีข้อจำกัดในเรื่องดังกล่าวอีกมาก การศึกษารายกรณีครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความเข้าใจในสาระสำคัญขององค์กรในประเด็นที่ต้องการนำไปใช้ ในการบริหารหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ที่เป็นการสังเคราะห์ประเด็นสำคัญของกรอบงานที่มีคุณภาพของ 7S มาปรับใช้เป็นรูปแบบการบริหารงานในบริษัทภายใต้เงื่อนไขของโปรแกรมหรือแบบแผนที่มีชื่อว่า



โปรแกรมการบริหารด้านการบัญชีที่เป็นรายการสำคัญ (Key Account Management Program) หน่วยงานด้านการจำหน่ายสินค้ารับเอาโปรแกรมดังกล่าวไปปรับใช้ โดยการสังเคราะห์แนวคิดแบบแผน ของโปรแกรม 7S มาบูรณาการใช้กระบวนการบริหารการจำหน่ายของบริษัทและปรากฏว่าหน่วยงานที่นำรูปแบบดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ควบคู่กับการเรียนรู้ในสิ่งสำคัญส่งผลให้หน่วยงานประสบความสำเร็จด้านความเข้าใจทางวิชาการและการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Arvand (2016: 301) ได้ทำการศึกษากรณี (Strategy) สำหรับนำไปใช้ปฏิบัติงานในองค์กรให้บังเกิดประสิทธิภาพ โดยปรับขยายแนวคิด 7S ของ McKinsey มาใช้ในการบริหารทรัพยากรขององค์กรทางอุตสาหกรรม รูปแบบการจัดการด้วยกลวิธีที่ใช้ความเข้าใจ (Comprehensive Strategic Management Model) ควบคู่กับกระบวนการตรวจสอบด้วยระบบการวัดผลองค์กรแบบสมดุลย์ (Balanced Xcorecard) ซึ่งผลการประเมินรูปแบบการจัดการดังกล่าวพบว่า มีมุมมองความเห็นด้านประสิทธิภาพปรากฏค่อนข้างชัดเจนและหากมีการนำระบบการควบคุมมาใช้ควบคู่กับกลวิธีดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนจะช่วยแก้ปัญหาที่ยั่งยืนด้วยการบริหารกลยุทธ์ได้สำเร็จ

Van Horn (2017: 104) ศึกษาองค์ประกอบของความเป็นเลิศโดยการวิเคราะห์โรงเรียนในระดับตำบลจำนวน 4 แห่ง ซึ่งมี 1 แห่ง ได้รับรางวัลดีเด่นระดับประเทศในปี 2015 จากกระทรวงศึกษาธิการ สหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนในระดับตำบลที่ยังคงใช้รูปแบบการบริหารของ McKinsey (McKinsey 7S Model) คุณภาพการแสดงผลงานที่ดีเลิศของนักเรียนมีความสัมพันธ์กับผลการเรียนรู้ที่ดีเลิศของนักเรียน

สรุปได้ว่ากลยุทธ์การบริหารจัดการ มีรูปแบบและกลยุทธ์ที่หลากหลายอันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาของกระบวนการบริหารจัดการ โดยตรงกับสถานศึกษา เช่น กลยุทธ์สนับสนุนระบบ การศึกษาโดยให้การเกื้อกูลทางสังคมในด้านวิชาการและมวลชน ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการระดมทรัพยากรเพื่อแก้ไขปัญหาภาวะสมองไหล กลยุทธ์สร้างทัศนคติผู้นำที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ และผู้นำที่คอยดูแลอยู่ห่าง ๆ และกลยุทธ์ระบบบริหารงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานนี้มาใช้ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนสร้างความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสในการทำงาน เป็นต้น กลยุทธ์จึงควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการแข่งขันในโลกปัจจุบันและอนาคตทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีตลอดจนการพัฒนาบุคลากรแต่ละส่วนงานซึ่งเป็นผู้ใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เหล่านี้แม้ว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีจะเป็นเงื่อนไขประการหนึ่งของความสำเร็จของการบริหารงานสมัยใหม่

แต่การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลเป็นเรื่องสำคัญและยุ่งยากซับซ้อนมากกว่า ต้องอาศัยปัจจัยแห่งความสำเร็จหลายประการ เช่น การเริ่มต้นการกำหนดกลยุทธ์ที่ดี การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเอื้อต่อการประสานงาน และ แลกเปลี่ยนความรู้ การมอบหมายงานที่ชัดเจนและเกิดการรับผิดชอบ การวางระบบกำกับดูแล ควบคุม และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับตัวการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม การปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กร การมอบอำนาจการตัดสินใจ การมีภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นจริงจัง รวมถึง การกระตุ้นให้ทุกฝ่ายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การบริหารกลยุทธ์ จึงถือเป็นปัญหาสำคัญ ในการพัฒนาองค์กร เนื่องจากพบว่าองค์กรมิได้นำแผนกลยุทธ์ที่ทำไว้ แปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อกระตุ้นให้ทุกส่วนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดพบว่า องค์กรมิได้มีหน่วยงาน “เจ้าภาพ” ในการเชื่อมโยงและขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล

ดังนั้นเพื่อให้แผนกลยุทธ์ในองค์กรประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และมีผลสัมฤทธิ์ ตามที่องค์กรปรารถนา องค์กรที่มีความมุ่งมั่นบริหารงาน ตามแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ จึงควรพิจารณาจัดตั้งหน่วยงาน เป็น “เจ้าภาพ” รับผิดชอบในการเชื่อมโยง แผนกลยุทธ์ขององค์กรพัฒนาระบบวัดผลการดำเนินงาน ทบทวน พัฒนา สื่อสาร รายงานผล และบูรณาการกลยุทธ์เข้ากับหน่วยงานย่อยในองค์กร ประสานการดำเนินงาน และช่วยผลักดัน ให้การดำเนินงานของหน่วยงานย่อยเป็นไปอย่างสอดคล้องและสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ขององค์กรโดยหน่วยงานดังกล่าวจะต้องมีบทบาทและภารกิจ ดังนี้ 1) จัดการระบบการวัดผล การดำเนินงานเพื่อให้การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติประสบผลสำเร็จและเกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างยั่งยืนเพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนด และสามารถ ถ่ายทอดเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ รวมทั้งมีตัวชี้วัดและกำหนดค่าเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง 2) พัฒนา ระบบการวัดผลการดำเนินงาน และถ่ายทอดกลยุทธ์สู่หน่วยงานย่อย และบุคคลทุกระดับในองค์กร ให้มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันและสามารถนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ 3) ทบทวนแผนกลยุทธ์ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อม ที่เกิดขึ้น 4) พัฒนาแผนกลยุทธ์ วางแผนงานในภาพรวม จัดประชุมวางแผน ประจำปี ตลอดจนให้ความรู้เรื่องการวางแผนและโครงการแก่หน่วยงาน 5) สื่อสารแผนกลยุทธ์ และรายงานผลเพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้ง รายงานผลต่อผู้บริหาร ระดับสูง 6) จัดการข้อเสนอแนะและความคิดริเริ่มใหม่จัดลำดับความสำคัญ

และติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ และ 7) บูรณาการแผนกลยุทธ์เข้ากับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร ประสานการดำเนินงาน และช่วยผลักดันให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างสอดคล้อง และสนับสนุน ต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร

ประโยชน์ของการมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารกลยุทธ์ขององค์กรคือ องค์กรมี หน่วยงานเจ้าภาพในการเชื่อมโยงและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติให้ บังเกิดผล ถ่ายทอดเป้าหมายและการวัดผลระดับองค์กรสู่หน่วยงานย่อยและสู่ระดับบุคคล ปรับปรุงการสื่อสารกลยุทธ์ และแลกเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์ของกันและกันตลอดจน ช่วยให้ทุกคนในองค์กรรู้จักบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถจัดลำดับความสำคัญ ของงานที่จะดำเนินการได้ตามยุทธศาสตร์ที่องค์กรมุ่งเน้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research And Development) แบ่งวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 วิจัย (Research: R1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน (Analysis: A) การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ระยะที่ 2 พัฒนา (Development: D1) การออกแบบและพัฒนา (Design and Development: D and D) สร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ระยะที่ 3 วิจัย (Research: R2) การนำไปใช้ (Implement: I) เป็นการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ไปทดลองใช้

ระยะที่ 4 พัฒนา (Development: D2) การประเมินประสิทธิภาพ (Evaluation: E) และปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนดำเนินการวิจัยและผลที่คาดหวัง

## ระยะที่ 1 วิจัย (Research: R1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน (Analysis: A) การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

การศึกษาสภาพการบริหารจัดการพื้นฐานของโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบบรรยาย (Descriptive Research) มีวิธีดำเนินการวิจัย 2 ตอนย่อย ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ จากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

#### 1. แหล่งข้อมูล

ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

- 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์
- 1.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศ
- 1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบบันทึกการวิเคราะห์เอกสาร เพื่อสรุปสาระสำคัญจากประเด็นที่ทำการศึกษาแล้วสังเคราะห์เนื้อหาเพื่อนำไปกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย

#### 3. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่

- 3.1 ศึกษาแนวคิด หลักการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบบันทึกการวิเคราะห์เอกสาร
- 3.2 สร้างแบบบันทึกการวิเคราะห์เอกสารเพื่อสรุปสาระสำคัญตามประเด็นที่ต้องการศึกษา

3.3 นำแบบบันทึกการวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้นเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพและพิจารณาความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ เช่น ความครอบคลุมของประเด็นที่ใช้วิเคราะห์ สังเคราะห์ ความถูกต้อง ความชัดเจนของภาษาที่ใช้ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย 4 กลุ่ม ดังนี้

3.3.1 กลุ่มนักวิชาการ ด้านการวิจัยการศึกษาหรือการวัดผลและประเมินผล การศึกษาหรือการบริหารการศึกษา ที่มีประสบการณ์สอนในระดับอุดมศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ จบการศึกษาในระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์

3.3.2 กลุ่มผู้บริหารการศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการบริหารระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือระดับจังหวัดไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือจบการศึกษาในระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าวิทยฐานะเชี่ยวชาญ

3.3.3 กลุ่มนิเทศการศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งศึกษานิเทศก์ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือระดับจังหวัดไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือจบการศึกษาในระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าวิทยฐานะเชี่ยวชาญ

3.3.4 กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือจบการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าวิทยฐานะเชี่ยวชาญ

3.4 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากนั้นจัดพิมพ์แบบบันทึกการวิเคราะห์เอกสารเป็นฉบับสมบูรณ์สำหรับนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารตามข้อมูลที่ต้องการนำไปใช้สำหรับสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร ตำราทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จำแนกเป็นหมวดหมู่ แยกประเด็น สังเคราะห์และสรุปสาระสำคัญตามประเด็นที่ต้องการศึกษา

## ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยสัมภาษณ์ ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา การบริหารจัดการโรงเรียนให้เอื้อต่อ การส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ตามกรอบ 7S และ C-PEST

### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านดนตรี (Best Practice) ระดับประเทศ จำนวน 3 โรงเรียน ซึ่งเมื่อก่อนคัดเลือกดังนี้ 1) เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลเหรียญทอง ในการเข้าร่วมการแข่งขันวงดนตรีสากลและวงดนตรีพื้นบ้าน (วงโปงลาง) ในงานศิลปหัตถกรรมนักเรียน 2) เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลต้นแบบด้านดนตรี 3) เป็นโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับจากผู้ปกครองนักเรียน ซึ่งได้แก่ โรงเรียนอุตรพิชัยรักษ์พิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โรงเรียนปทุมเทพวิทยาคาร และโรงเรียนเวียงคำวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ครูและบุคลากรที่มีอายุราชการในโรงเรียน ไม่ต่ำกว่า 5 ปี โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ จำนวน 3 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ดนตรีและนาฏศิลป์ จำนวน 6 คน หัวหน้าเครื่องมือดนตรีไทย 6 คน และหัวหน้าเครื่องมือดนตรีสากล 6 คน รวมจำนวน 24 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลคือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นสถานภาพของผู้ถูกสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 เป็นแนวคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา การบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

ตอนที่ 3 เป็นแนวคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ผ่านการพิจารณาความสอดคล้องด้วยการหาค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) (Walt and Bausell 1981: 26; Lynn 1986: 382-385, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2538: 68) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน พบว่ามีค่า CVI เท่ากับ .95 ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย 3 กลุ่ม ดังนี้



1. กลุ่มนักวิชาการ ด้านการวิจัยการศึกษาหรือการวัดผลและประเมินผล การศึกษาหรือการบริหารการศึกษา ที่มีประสบการณ์สอนในระดับอุดมศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ จบการศึกษาในระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์

2. กลุ่มผู้บริหารการศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการบริหารระดับสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาหรือระดับจังหวัดไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือจบการศึกษาในระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่ง วิทยฐานะไม่ต่ำกว่าวิทยฐานะเชี่ยวชาญ

3. กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือจบการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าวิทยฐานะ เชี่ยวชาญ

โดยรายนามผู้เชี่ยวชาญ มีดังนี้

1) ผศ.ดร.ชาติชาย ม่วงปฐม รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย ราชภัฏอุดรธานี

2) ผศ.ดร.พนายุทธ เขยบาล อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

3) ดร.ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สภามหาวิทยาลัยราชภัฏ อุดรธานี

4) ดร.กานนท์ แสนเภา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

5) นายอนันต์ศักดิ์ ภูพลผัน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดราชบพิตร สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

### 3. วิธีเก็บข้อมูล

ดำเนินการโดยส่งหนังสือจากโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ไปยังโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย เพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู ของโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านดนตรี (Best Practice) ระดับประเทศ จากนั้นจึงประสาน ทางโทรศัพท์เพื่อนัดหมาย วัน เวลา และสถานที่ ที่สะดวกในการสัมภาษณ์ พร้อมส่งเอกสารที่ เกี่ยวข้องให้ทราบล่วงหน้าทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) และทาง Application Line

### 4. ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก

โดยใช้แนวคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และสร้างความคุ้นเคยด้วยคำถามปลายเปิดเพื่อ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น รับฟังข้อเสนอแนะกับบุคลากรหลักของโรงเรียนปทุมเทพวิทยาคาร โรงเรียน อุดรพิชัยรักษพิทยา และโรงเรียนเวียงคำวิทยาคาร

## 5. วิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกที่อยู่ในรูปแบบการบันทึกเสียง การจดบันทึก และผลการศึกษาเอกสารของสถานศึกษา แล้ววิเคราะห์เนื้อหาข้อมูล (Content Analysis) และวิเคราะห์ความถี่ของข้อมูล รวมทั้งจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามกรอบที่ได้กำหนดไว้ ด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป ผลการสัมภาษณ์ในขั้นนี้พบว่าโรงเรียนยังมีสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการที่จะพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีให้ประสบผลสำเร็จตามศักยภาพที่มีอยู่ โดยใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ รวมทั้งข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

**ระยะที่ 2 พัฒนา (Development: D1) การออกแบบและพัฒนา (Design and Development: D and D) สร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

ในการสร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ผู้วิจัยดำเนินการ 4 ขั้นตอนย่อยดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1 สร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

การศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการสร้างกลยุทธ์จากการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร (ประกอบด้วยการสร้างกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้) ของนักกลยุทธ์และนักการศึกษา โดยเลือกใช้ของ Certo and Peter (1991: 44) กับสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอุดรธานี 2562: ออนไลน์) เป็นหลัก พบว่าการสร้างกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Matrix Analysis) การกำหนดทิศทางสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ และการสร้างกลยุทธ์

จากนั้นทำการตรวจสอบด้วยการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศด้านดนตรี บนพื้นฐานการวิเคราะห์แนวคิด C-PEST และกรอบการบริหารจัดการแบบ 7S ของ McKinsey

สร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี โดยการบูรณาการองค์ความรู้แนวคิดด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล กับข้อมูลผลการสัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้น พร้อมกำหนดตัวชี้วัดแล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาตรวจแก้ไข แล้วปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

## ขั้นตอนที่ 2 จัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) และประเมินความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ผู้ทรงคุณวุฒิ

ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสอนดนตรี หรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านการนิเทศการศึกษา รวมทั้งสิ้น จำนวน 10 คน โดยผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี มีประสบการณ์ในการทำงานอย่างน้อย 10 ปี วุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกเกี่ยวกับด้านการบริหารการศึกษาหรือการจัดการศึกษาหรือการวิจัย หรือมีตำแหน่งทางวิชาการหรือวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป และมีความยินดี เต็มใจให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัย เป็นนักวิชาการมีประสบการณ์ในการทำงานด้านการวิจัย มีประสบการณ์ในการทำงานอย่างน้อย 10 ปี วุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกเกี่ยวกับด้านการบริหารการศึกษาหรือการจัดการศึกษา หรือมีตำแหน่ง

ทางวิชาการหรือวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไปและมีความยินดี เต็มใจให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

1.3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสอนดนตรี หรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านการนิเทศการศึกษา เป็นนักวิชาการ หรือครูผู้สอนที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ด้านการสอนดนตรี มีประสบการณ์ในการทำงานอย่างน้อย 10 ปี วุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการหรือวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าวิทยฐานะชำนาญการพิเศษและมีความยินดี เต็มใจให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ (รายละเอียดในภาคผนวก ก)

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหา 3 ตอน ตอนแรกเป็นข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลังของผู้ตอบ ตอนที่สองเป็นเนื้อหาเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 และตอนที่สามข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

## 3. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่

3.1 ศึกษาแนวคิด หลักการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบประเมิน

3.2 สร้างแบบประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับความถูกต้องและความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามประเด็นที่กำหนดไว้

3.3 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่านชุดเดิม พิจารณาความเหมาะสมด้านต่าง ๆ เช่น ประเด็นในการถาม ภาษาที่ใช้ ความสอดคล้องระหว่างข้อความกับนิยามเชิงปฏิบัติการ ผลการพิจารณาพบว่า มีค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง .80-1.00

3.4 นำแบบประเมินมาปรับปรุง แก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

3.5 ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบประเมินอีกครั้ง จากนั้นจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์สำหรับนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัย พร้อมส่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เบื้องต้น ไปยังผู้ทรงคุณวุฒิทางไปรษณีย์หรือส่งด้วยตนเองและขอความอนุเคราะห์ให้ส่งเครื่องมือกลับคืนตามวัน เวลาที่ระบุ

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการโดยนำแบบประเมินที่ได้รับกลับคืนมาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 มาตรวจสอบความสมบูรณ์และประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์ การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เบื้องต้น ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนของคำตอบ ดังนี้

ระดับคำตอบ 5 หมายถึง เนื้อหาของกลยุทธ์และแนวดำเนินการมีความเหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับคำตอบ 4 หมายถึง เนื้อหาของกลยุทธ์และแนวดำเนินการมีความเหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร อยู่ในระดับมาก

ระดับคำตอบ 3 หมายถึง เนื้อหาของกลยุทธ์และแนวดำเนินการมีความเหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคำตอบ 2 หมายถึง เนื้อหาของกลยุทธ์และแนวดำเนินการมีความเหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร อยู่ในระดับน้อย

ระดับคำตอบ 1 หมายถึง เนื้อหาของกลยุทธ์และแนวดำเนินการมีความเหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด 2545: 98)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง เนื้อหาของกลยุทธ์และแนวดำเนินการมีความเหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง เนื้อหาของกลยุทธ์และแนวดำเนินการมีความเหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง เนื้อหาของกลยุทธ์และแนวดำเนินการมีความเหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง เนื้อหาของกลยุทธ์และแนวดำเนินการมีความเหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง เนื้อหาของกลยุทธ์และแนวดำเนินการมีความเหมาะสมกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยจำแนกข้อมูลเป็นหมวดหมู่ แยกประเด็น สังเคราะห์และสรุปสาระสำคัญตามประเด็น เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ต่อไป

### **ขั้นตอนที่ 3 การสร้างคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

การสร้างคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยประมวลประเด็นสำคัญจากการศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับผลการศึกษาจากขั้นตอนย่อยที่ 2.2 การประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มาสรุปผล แล้วนำมาयर่างองค์ประกอบหลักของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

2. ร่างรายละเอียดคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

3. จัดพิมพ์ร่างคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

#### **ขั้นตอนที่ 4 ประเมินคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

##### **1. กลุ่มเป้าหมาย**

ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ (ชุดเดิม) จำนวน 10 คน ซึ่งได้มาโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

##### **2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล**

แบบประเมินความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบประเมินความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) แบบลิเคอร์ท (Likert' Scale Type) (บุญธรรม กิจปรีดา บริสุทธิ์ 2551) ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง ระดับความถูกต้องและความเหมาะสมมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความถูกต้องและความเหมาะสมมาก

3 หมายถึง ระดับความถูกต้องและความเหมาะสมปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความถูกต้องและความเหมาะสมน้อย

1 หมายถึง ระดับความถูกต้องและความเหมาะสมน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เป็นแบบปลายเปิด (Open-Ended Form)

### 3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

3.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ร่างแบบประเมินคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เพื่อกำหนดประเด็นคำถาม

3.2 สร้างแบบประเมินความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยถามในประเด็นที่เกี่ยวกับความเหมาะสมของภาษาที่ใช้และการเรียงลำดับของเนื้อหา การจัดรูปแบบการพิมพ์ ความสะดวกในการนำไปใช้ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์และเนื้อหา และความเป็นประโยชน์ของคู่มือ พร้อมทั้งข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

3.3 นำแบบประเมินความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เสนอผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบเนื้อหา และความสอดคล้องของข้อความคำถามกับกรอบแนวคิด แล้ววิเคราะห์หาค่าความสอดคล้องด้วยดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) และพิจารณาเลือกข้อรายการที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ถึง 1.00 ซึ่งรายการคำถามใช้ได้ทุกข้อ โดยมีค่า IOC ตั้งแต่ .80 ถึง 1.00 และมีบางข้อต้องปรับปรุงด้านสำนวน ภาษา ผู้วิจัยทำการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3.4 นำแบบประเมินความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มาแก้ไข ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ



และทำการเสนอผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของเนื้อหาสาระ ประเด็นคำถามที่ครอบคลุมอีกครั้งและแก้ไข ปรับปรุงให้เครื่องมือมีความถูกต้องและเหมาะสม

3.5 จัดพิมพ์แบบประเมินความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์ การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่มีความสมบูรณ์เป็นฉบับจริง แล้วนำไปเก็บ รวบรวมข้อมูล

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลไปยังผู้ทรงคุณวุฒิ โดยแนบบแบบ ประเมินความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริม ความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 และร่างคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 และบางส่วน ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บข้อมูลเองโดยกำหนดระยะเวลาในการตอบกลับภายใน 1 เดือน

4.2 ได้รับแบบประเมินความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์ การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 กลับคืนมาทั้งหมด 10 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4.3 รวบรวมแบบประเมินความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์ การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือ การใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคาย วิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) นำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบ คำบรรยาย การแปลความหมายค่าเฉลี่ยโดยการกำหนดเกณฑ์การประเมินความคิดเห็น 5 ระดับ ของ ชูศรี วงศ์รัตน์ (2553: 18) มีความหมายดังนี้

4.50-5.00 หมายถึง มีระดับความถูกต้องและความเหมาะสมมากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง มีระดับความถูกต้องและความเหมาะสมมาก

2.50-3.49 หมายถึง มีระดับความถูกต้องและความเหมาะสมปานกลาง

1.50-2.49 หมายถึง มีระดับความถูกต้องและความเหมาะสมน้อย

1.00-1.49 หมายถึง มีระดับความถูกต้องและความเหมาะสมน้อยที่สุด

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยการหลอมรวมประเด็นข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมแบบปลายเปิดจากผู้ทรงคุณวุฒิ

5.2 ปรับปรุงคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ก่อนนำไปใช้ต่อไป

### **ระยะที่ 3 วิจัย (Research: R2) การนำไปใช้ (Implement: I) เป็นการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ไปทดลองใช้**

การดำเนินการวิจัยในระยะที่ 3 นี้เป็นการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่ผ่านการประเมินความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญ และผ่านการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิจากการวิจัยในระยะที่ 2 ไปทดลองใช้จริงกับสถานศึกษา เพื่อประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 วิธีการดำเนินการวิจัยในระยะนี้ แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

#### **ขั้นตอนที่ 1 ระยะก่อนพัฒนา (Plan)**

ประชุมชี้แจงรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการตามกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ระยะเวลาดำเนินการ รูปแบบการพัฒนา การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้วิจัยและผู้เข้ารับการพัฒนา

## 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีจำนวน 2,284 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารและครู จำนวน 71 คน คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน จำนวน 13 คน (ยกเว้นผู้บริหารและผู้แทนครู) นักเรียน จำนวน 1,100 คน และผู้ปกครอง จำนวน 1,100 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 340 คน คำนวณโดยใช้วิธีการของ Yamane (1967: 886) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 มีรายละเอียด ดังนี้

1.2.1 ผู้บริหารและครู จำนวน 71 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เนื่องจากเป็นผู้มีส่วนร่วมรับรู้และตัดสินใจในทุกขั้นตอนและมีความเกี่ยวข้องโดยตรง

1.2.2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 13 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เนื่องจากเป็นผู้มีส่วนร่วมรับรู้และตัดสินใจในทุกขั้นตอนและเป็นบุคคลที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องตามกฎหมายบัญญัติ

1.2.3 นักเรียน จำนวน 128 คน เลือกโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

1.2.4 ผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 128 คน เลือกโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

## 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ได้แก่ ฝ่ายบริหารและครู จำนวน 71 คน ซึ่งได้มาโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

## 3. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

## ขั้นตอนที่ 3.2 ระยะการพัฒนา (Do)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ประกอบด้วยการทำงาน 2 ส่วน ดังนี้ 1) การดำเนินการตามกระบวนการบริหาร 7S ของ

McKinsey และแนวคิดหลักการบริหารจัดการแบบ C-PEST 2) การดำเนินงานตามโครงการของแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ได้แก่ ฝ่ายบริหารและครู จำนวน 71 คน ซึ่งได้มาโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ได้แก่ กลยุทธ์และโครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

## ขั้นตอนที่ 3.3 ระยะเวลาหลังการพัฒนา (Check)

เป็นการประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ฝ่ายบริหารและครู จำนวน 71 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 13 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 84 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งประกอบด้วย เนื้อหา 3 ตอน ตอนแรกเป็นข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลังของผู้ตอบ ตอนที่สองเป็นเนื้อหาเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 และตอนที่สามข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

### 3. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่

3.1 ศึกษาแนวคิด หลักการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3.2 สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามประเด็นที่กำหนดไว้

3.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่านชุดเดิม พิจารณาความเหมาะสมด้านต่าง ๆ เช่น ประเด็นในการถาม ภาษาที่ใช้ความสอดคล้องระหว่างข้อความกับนิยามเชิงปฏิบัติการ ผลการพิจารณาพบว่า มีค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง .80-1.00

3.4 นำแบบสอบถามมาปรับปรุง แก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

3.5 ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามอีกครั้ง จากนั้นจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์สำหรับนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัย พร้อมส่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ไปยังผู้บริหารคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ทางไปรษณีย์หรือส่งด้วยตนเองและขอความอนุเคราะห์ให้ส่งเครื่องมือกลับคืนตามวัน เวลาที่ระบุ

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการโดยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา มาตรวจสอบความสมบูรณ์และประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนของคำตอบ ดังนี้

ระดับคำตอบ 5 หมายถึง กลยุทธ์และแนวดำเนินการมีประสิทธิผล อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับคำตอบ 4 หมายถึง กลยุทธ์และแนวดำเนินการมีประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก

ระดับคำตอบ 3 หมายถึง กลยุทธ์และแนวดำเนินการมีประสิทธิผล อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคำตอบ 2 หมายถึง กลยุทธ์และแนวดำเนินการมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับน้อย  
 ระดับคำตอบ 1 หมายถึง กลยุทธ์และแนวดำเนินการมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับ  
 น้อยที่สุด  
 เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด  
 2545: 98)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง กลยุทธ์และแนวดำเนินการมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับ  
 มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง กลยุทธ์และแนวดำเนินการมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก  
 ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง กลยุทธ์และแนวดำเนินการมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับ  
 ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง กลยุทธ์และแนวดำเนินการมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับน้อย  
 ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง กลยุทธ์และแนวดำเนินการมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับน้อย  
 ที่สุด

ส่วนข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจำแนกข้อมูลเป็นหมวดหมู่ แยกประเด็น สังเคราะห์และสรุปสาระสำคัญตาม ประเด็นเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริม ความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ต่อไป

**ขั้นตอนที่ 4 ระยะสะท้อนผลการดำเนินการ(Action) เป็นการสะท้อนผล การดำเนินการตามกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

#### 1. ผู้ให้ข้อมูล

ได้แก่ ฝ่ายบริหารและครู จำนวน 71 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 13 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 84 คน

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

2.1 เครื่องมือประเภทบุคคล ได้แก่ ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยโดยผู้วิจัยเป็นผู้เข้าดำเนินการประชุมสนทนากลุ่มและผู้ช่วยวิจัยทำหน้าที่เป็นผู้จัดบันทึกการประชุมสนทนากลุ่มและบริการทั่วไป

2.2 เครื่องมือประเภทวัสดุ อุปกรณ์ ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียงเพื่อบันทึกเสียงระหว่างการประชุมสนทนากลุ่ม กล้องถ่ายวิดีโอระบบดิจิทัล เพื่อเก็บข้อมูลทั้งภาพและเสียงในระหว่างการประชุมสนทนากลุ่ม

2.3 เครื่องมือประเภทเอกสารที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เอกสารประกอบการประชุมสนทนากลุ่ม แบบบันทึกการประชุมสนทนากลุ่ม

### 3. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประเภทเอกสารประกอบการประชุมสนทนากลุ่มและแบบบันทึกการประชุมสนทนากลุ่ม มีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 ศึกษาแนวคิด หลักการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเอกสารประกอบการประชุมสนทนากลุ่มและแบบบันทึกการประชุมสนทนากลุ่ม

3.2 สร้างเอกสารประกอบการประชุมสนทนากลุ่มและแบบบันทึกการประชุมสนทนากลุ่ม

3.3 นำเอกสารประกอบการประชุมสนทนากลุ่มและแบบบันทึกการประชุมสนทนากลุ่มที่สร้างขึ้นเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ชุมติ ตรวจสอบความเหมาะสม ความถูกต้องในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านเนื้อหา ด้านการใช้ภาษา ด้านองค์ประกอบของเอกสาร หรือแนวคำถามการประชุมสนทนากลุ่ม เป็นต้น

3.4 นำเอกสารประกอบการประชุมสนทนากลุ่มและแบบบันทึกการประชุมสนทนากลุ่มมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3.5 ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของเอกสารประกอบการประชุมสนทนากลุ่มและแบบบันทึกการประชุมสนทนากลุ่มอีกครั้งจากนั้นจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์สำหรับนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยติดต่อฝ่ายบริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครู และนำหนังสือขอเรียนเชิญเข้าร่วมการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เพื่อพิจารณาผลการดำเนินการตามกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 แล้วนัดหมายวัน เวลา สถานที่ในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยดำเนินการดังนี้

4.1 นำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เอกสารประกอบการประชุมสนทนากลุ่มแบบบันทึกการประชุมสนทนากลุ่ม ส่งให้ฝ่ายบริหาร และครูได้ศึกษาล่วงหน้าก่อนวันประชุมสนทนากลุ่มไม่น้อยกว่า 15 วัน

4.2 จัดเตรียมสถานที่ วัสดุและอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้มีความพร้อมสำหรับการดำเนินการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

4.3 ดำเนินการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับฝ่ายบริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูที่เข้าร่วมประชุมตามที่กำหนดไว้ จำนวน 84 คน ระหว่างการประชุมสนทนากลุ่มผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ ได้แก่ การจดบันทึก การบันทึกเสียง บันทึกภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหวและรวบรวมข้อมูลแยกแยะประเด็นตามที่กำหนดไว้

4.4 นำข้อมูลจากการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) มาสังเคราะห์ สรุป และนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ต่อไป

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากแบบบันทึกการประชุมสนทนากลุ่มและส่วนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยดำเนินการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากประเด็นการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)



## ระยะที่ 4 พัฒนา (Development: D2) การประเมินประสิทธิภาพ (Evaluation: E) และปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

การประเมินและปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 แบ่งขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัยในระยษะนี้ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 ผลงานดีเด่นทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ผลงานดีเด่นทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 หลังจากการพัฒนาตามกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ประกอบด้วย ผลงาน/ความดีเด่นทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ปีการศึกษา 2563

### ขั้นตอนที่ 4.2 ผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

#### 1. ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ฝ่ายบริหารและครู จำนวน 71 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 13 คน คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 84 คน

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 ศึกษาแนวคิด หลักการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบประเมิน

2.2 สร้างแบบประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหาร สถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ชูดเติม ตรวจสอบ ความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และความชัดเจน ความเหมาะสมของข้อความ

2.4 นำแบบประเมินมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยพิจารณาค่าความ สอดคล้องระหว่างข้อความกับนิยามเชิงปฏิบัติการ ตลอดจนความถูกต้องในการใช้ภาษา โดยใช้ เกณฑ์ความสอดคล้องที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ .50 ถึง 1.00 ถือว่าข้อความนั้น ใช้ได้ ผลการพิจารณาพบว่า มีค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง .80 1.00

2.5 ปรับปรุง แก้ไขแบบประเมินส่วนที่ยังบกพร่องตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

2.6 ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบประเมินอีกครั้ง จากนั้น จัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์สำหรับนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยติดต่อฝ่ายบริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน และครู โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบประเมิน

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

4.1 ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบประเมิน ผู้วิจัยดำเนินการโดยตรวจสอบ ความสมบูรณ์ของข้อมูล จากนั้นประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศ ทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามด้านต่าง ๆ ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยกำหนดค่าคะแนน ของ คำตอบ ดังนี้

ระดับคำตอบ 5 หมายถึง ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับ มากที่สุด

	ระดับคำตอบ 4 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก
	ระดับคำตอบ 3 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง
	ระดับคำตอบ 2 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อย
ที่สุด	ระดับคำตอบ 1 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด
	การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด 2545: 98)
	ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด
	ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก
	ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง
	ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อย
	ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครู ผู้วิจัยดำเนินการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากประเด็นการประชุม สทนากลุ่ม (Focus Group)

### ขั้นตอนที่ 3 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

การประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ดำเนินการดังนี้

### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ได้แก่ ฝ่ายบริหารและครู จำนวน 71 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 13 คน ผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 128 คน นักเรียน จำนวน 128 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 340 คน

### 2. แบบประเมิน ได้แก่ แบบประเมินความพึงพอใจ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบประเมินเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยใช้แบบประเมิน ผู้วิจัยดำเนินการสร้าง ดังนี้

ตอนที่ 1 ประเมินเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) แบบลิเคิร์ต (Likert' Scale Type) (บุญชม ศรีสะอาด 2556: 104) ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง ความพึงพอใจต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ความพึงพอใจต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ความพึงพอใจต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ความพึงพอใจต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ความพึงพอใจต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ซึ่งเป็นแบบประเมินปลายเปิด

### 3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบประเมินเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูต่อกลยุทธ์การบริหาร

สถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

3.2 สร้างแบบประเมินให้ครอบคลุมระดับความพึงพอใจของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูต้อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

3.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม ประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้านความสอดคล้อง ความถูกต้องเหมาะสม และความครบถ้วนของรายการที่ถามในสิ่งที่ต้องการจะวัด เพื่อตรวจสอบเนื้อหาและความสอดคล้องของข้อคำถามกับกรอบแนวคิด แล้ววิเคราะห์หาค่าความสอดคล้องด้วยดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence) ของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง แล้วเลือกค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .80 ขึ้นไป ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ .80 ถึง 1.00 และผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ปรับภาษาให้มีความกระชับ เข้าใจง่าย

3.4 นำแบบประเมินความพึงพอใจไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนปทุมเทพวิทยาคาร จังหวัดหนองคาย ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) โดยใช้วิธีสหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน โดยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach (อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด 2553: 116-117) ซึ่งพบว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .8702

3.5 นำแบบประเมินมาทำการตรวจสอบผลการประเมินและแก้ไขปรับปรุงตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ

3.6 ปรับปรุงแบบประเมินให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์ แล้วจัดพิมพ์เป็นฉบับจริงพร้อมนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

## สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติ ดังนี้

1. ทหาร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด 2556: 105)

$$P = \frac{f \times 100}{n}$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ  
f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงเป็นร้อยละ  
n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

2. ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตร (นพพร ณะชัยพันธ์ 2555: 102)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ยคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง  
 $\sum X$  แทน ผลรวมทั้งหมดขอคะแนน  
n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด 2545: 106)

$$SD = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ SD แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
X แทน ค่าคะแนนของแต่ละคน  
n แทน จำนวนตัวอย่าง  
 $\sum X$  แทน ผลรวม

4. ค่าเฉลี่ยที่ใช้กับประชากร โดยใช้สูตร (นพพร ณะชัยพันธ์ 2555: 103)

$$\mu = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\mu$	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง
$\sum X$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของคะแนน
N	แทน	จำนวนข้อมูล

5. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่เป็นประชากร โดยใช้สูตร (ขวลิต ชูกำแหง 2559: 74)

$$\sigma = \sqrt{\frac{N\sum X^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ $\sigma$	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$\sum x$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
$\sum x^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
$(\sum x)^2$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
N	แทน	จำนวนข้อมูล

6. ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ของแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณา ดังนี้ (ธีระ กุลสวัสดิ์ 2558: 96)

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา
R	แทน	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ
n	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
$\sum R$	แทน	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญกำหนดเป็น +1 หรือ 0 หรือ -1 ดังนี้

+1 หมายถึง ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

0 หมายถึง ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

-1 หมายถึง ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

#### 7. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)

ครอนบาค (บุญชม ศรีสะอาด 2556: 117)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ  $\alpha$  แทน ค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

$n$  แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม

$\sum S_i^2$  แทน ความแปรปรวนของแบบทดสอบเป็นรายข้อ

$S_t^2$  แทน ความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ แทนความหมายดังต่อไปนี้

$\mu$  แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยของประชากร

$\sigma$  แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประชากร

$N$  แทน จำนวนประชากร

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

$n$  แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารจัดการพื้นฐานของการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 2) สร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 3) ทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 และ 4) ประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการพื้นฐานของการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ตอนที่ 2 ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ตอนที่ 4 ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

### สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้สื่อความหมายในการวิจัย

$\mu$  แทน ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของประชากร

$\sigma$  แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประชากร

- N แทน จำนวนประชากรทั้งหมด
- $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของตัวอย่าง
- S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวอย่าง
- n แทน จำนวนตัวอย่างทั้งหมด

## ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการพื้นฐานของโรงเรียนส่งเสริม ความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการพื้นฐานของโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 แบ่งออกเป็น  
2 ตอนย่อย ดังนี้

### ตอนที่ 1.1 ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร จัดการพื้นฐานของโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคาย วิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา  
เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 21 สรุปสาระสำคัญดังนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

1.1 การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ หมายถึง การบริหารที่เกิดผลดีแก่ทุกฝ่ายที่  
เกี่ยวข้องคือ จัดงานดี มีระบบระเบียบ และมีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานมีความขยันขันแข็ง มีความสุข  
เสียสละทั้งร่างกายและแรงใจในการปฏิบัติงาน และงานนั้นมีผลดีแก่บุคลากรทุกคนในองค์กร  
มีผลดีต่อองค์กรและมีผลงานที่มีประโยชน์ต่อสังคมหรือเป็นความพอใจของผู้ที่ได้รับผลจาก  
การงานนั้น ๆ

1.2 ความสำคัญของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ การสร้างศักยภาพใน  
การแข่งขันให้กับองค์กร เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถเติบโตได้อย่างไม่หยุดยั้งภายใต้  
สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก  
นอกจากนั้นยังสามารถเป็นแบบอย่าง และมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้กับองค์กรอื่น  
ๆ ด้วย

1.3 การบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ คือ การบริหารสถานศึกษาอย่างมี  
ประสิทธิภาพ จะยึดเป้าหมายคือคุณภาพการศึกษาของนักเรียนโดยมีงานวิชาการเป็นหลัก  
งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุดในการที่จะทำให้ให้นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร  
ส่วนงานอื่นเป็นงานสนับสนุนและเป็นงานเสริมให้งานวิชาการประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

1.4 การบริหารสถานศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2555 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 นั้นจะทำให้สถานศึกษามีความเป็นเลิศ และมีหลักการการศึกษาที่สร้างชาติ สร้างคน สร้างงาน

1.5 การสร้างองค์การให้มีความเป็นเลิศ (Excellence) โดยใช้กระบวนการหรือหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ 5 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การนำ และการควบคุม การมีผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่เป็นเลิศ มีความโดดเด่นเป็นระดับคุณภาพสูงสุดเพื่อการอยู่รอดขององค์การ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสู่สากล

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

2.1 กลยุทธ์หมายถึงวิธีการหรือแผนการปฏิบัติที่คิดขึ้นอย่างเป็นระบบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความอ่อนตัว เพื่อให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แต่ละประเด็นกลยุทธ์ที่ต้องการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และ 2) แนวทางในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และกลไกสู่การปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางกลยุทธ์ไว้ในการดำเนินงานมาตรการและตัวชี้วัด

2.2 กลยุทธ์การบริหาร คือ การวางแผนทางในการดำเนินงานเชิงรุกที่คำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน เพื่อมุ่งสู่การบรรลุหรือเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเป้าหมายของกลยุทธ์การบริหาร คือ ผลลัพธ์ของการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ทั้งเชิงรุกและเชิงรับอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหาร คือ ทำให้องค์กรทำงานเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ ผ่านการมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและสนับสนุนพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร พร้อมทั้งรับผิดชอบงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และกลยุทธ์ที่ดีนั้นควรมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควร มีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นไปได้อย่างเหมาะสมสอดคล้อง ได้เปรียบในการแข่งขัน ได้รับการยอมรับและทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

2.4 การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารจัดการเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยอาศัยความคิดที่เป็นกลอุบาย วิธีการ หรือกระบวนการในการดำเนินงานที่สำคัญประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ โดยสรุปแล้วความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์การมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์การในอนาคตอย่างชัดเจน ช่วยป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ และสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน

2.5 การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นการคิดเกี่ยวกับสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เป้าหมายของการคิดเชิงกลยุทธ์คือ การแสวงหาทางเลือกในการตัดสินใจเพื่อวางแผนกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในอนาคต การคิดเชิงกลยุทธ์มีหลายวิธีหลายมุมมองที่สำคัญ คือการคิดเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัย พื้นฐานการคิดแบบอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย เช่น การคิดนอกกรอบ การคิดเชิงบวก การคิดวิเคราะห์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การคิดไตร่ตรอง การคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์ ประกอบด้วย

3.1 แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นแผนการดำเนินงานที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบบนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการหรือรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อรองรับกลยุทธ์ที่วางไว้

3.2 การสร้างกลยุทธ์หมายถึง การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) โดยการค้นพบโอกาสและอุปสรรคจากภายนอก พิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนจากภายใน ตั้งวัตถุประสงค์ระยะยาว กำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและเป็นการเลือกกลยุทธ์เฉพาะที่จะปฏิบัติ โดยต้องตัดสินใจว่ากลยุทธ์ใดจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด กลยุทธ์ต่าง ๆ ก่อให้เกิดประโยชน์ในระยะยาว จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงต้องมีมุมมองที่ดีที่สุดที่จะเข้าใจปัญหาที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

4.1 กระบวนการการจัดการ (Management Process) คือ ขั้นตอนต่อเนื่องของหน้าที่การจัดการอันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ตามลำดับ

4.2 การวางแผน คือ กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการกำหนดแผนย่อย เพื่อประสานงานขององค์กรโดยรวม การวางแผนจึงเกี่ยวข้องกับทั้งผลลัพธ์ คือเป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องกระทำ (What's to Be Done) และวิธีการปฏิบัติ (How it's to Be Done)

4.3 การจัดองค์กร (Organizing) คือ กระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์กร ซึ่งครอบคลุมเรื่องการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน กำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาและการประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ การจัดองค์กรจึงครอบคลุมการจัดงาน จัดคน และวัตถุประสงค์ของทั้งหมดขององค์กร

4.4 การนำในหน่วยงานหรือองค์กรที่พนักงานมีความสามารถต่าง ๆ พร้อม เช่น มีประสบการณ์ได้รับการฝึกฝนมาแล้วเป็นอย่างดี เป็นมืออาชีพก็ไม่จำเป็นต้องมีผู้นำมาสนับสนุนช่วยเหลือแต่อย่างใด หรือองค์กรที่มีเป้าหมาย หรือมาตรฐานการทำงานชัดเจน องค์กรประกอบขององค์กรลักษณะนี้ก็จะสามารถทดแทนผู้นำหรือความเป็นผู้นำได้มาก

4.5 การควบคุม (Control) คือ กระบวนการในการตรวจสอบกิจกรรมที่ปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุผลสำเร็จตามแผน หากมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนก็จะดำเนินการปรับปรุง แก้ไข ผู้บริหารทั้งหลายล้วนต้องเกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการควบคุม แม้เป็นผู้บริหารในหน่วยงานหรือกิจกรรมย่อย ๆ ในแผนก็ตาม

## 5. แนวคิดหลักการบริหารจัดการแบบ C-PEST

5.1 หลักการบริหารจัดการแบบ C-PEST เป็นแนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยและเงื่อนไข ประกอบการวางแผนการบริหารจัดการของหน่วยงานหรือองค์กร ตามแนวคิด C-PEST นั้น เป็นกลวิธีสำหรับเสริมสร้างคุณภาพการบริหารจัดการให้เหมาะสม เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลตามเป้าหมาย การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ที่ผู้รับผิดชอบในการบริหารหน่วยงานจะต้องตระหนักให้ความสำคัญ และนำมาใช้เป็นกรอบการปฏิบัติงาน สามารถนำมาใช้วิเคราะห์องค์กรและประสิทธิผลการบริหารจัดการซึ่งองค์ประกอบ 7 ด้านนี้จะนำพาการบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้ ประกอบด้วย การจัดการจัดการด้วยกลยุทธ์ การใช้โครงสร้างที่เหมาะสม การบริหารอย่างเป็นระบบ การแบ่งปันหรือการร่วมกันด้านค่านิยม การคำนึงถึงแบบแผนหรือสไตล์การจัดการ

5.2 กรอบแนวคิดในรูปแบบ 7S องค์ประกอบสาระสำคัญของรูปแบบหรือแนวคิดของการบริหารจัดการตามแบบแผนของ McKinsey ที่มีชื่อว่า 7S เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานเป็นการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มที่เป็นจุดแข็ง (Strengths: S) และจุดอ่อน (Weaknesses : W) ที่หน่วยงานสามารถควบคุม/บริหารจัดการได้และมีอิทธิพลโดยตรงที่แสดงถึงศักยภาพของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามแนวคิด 7S ของ McKinsey โดยนำปัจจัยทั้ง 7 ด้านมาวิเคราะห์ดังนี้

5.2.1 ด้านโครงสร้าง (Structure: S1) วิเคราะห์โครงสร้างหน่วยงานที่ได้ตั้งขึ้น ตามกฎหมายการแบ่งหน่วยงานการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการบังคับบัญชา มีความสะดวกในการติดต่อประสานงานผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้ถูกต้อง และรวดเร็วส่งผลดีต่อการผลักดันให้การดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ถ้าหน่วยงาน

มีหรือเป็นก็จะเป็นจุดแข็ง ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดอ่อน เป็นต้น

5.2.2 ด้านยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ (Strategy: S2) วิเคราะห์ทิศทางและขอบเขตที่หน่วยงานจะดำเนินการที่ผ่านมา กลยุทธ์ของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของหน่วยงานหรือไม่เนื่องจากการจัดโครงสร้างของหน่วยงานจะเป็นเครื่องมือให้การบริหารจัดการตามตามกลยุทธ์ของหน่วยงานนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนด

5.2.3 ด้านระบบการดำเนินงานหน่วยงาน (Systems: S3) วิเคราะห์ในเรื่องระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพบริหารจัดการหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์วิสัยทัศน์ตอบสนองกลยุทธ์ของหน่วยงาน เช่น ระบบงานมาตรฐานการศึกษา ระบบการวางแผน ระบบการนิเทศติดตามและรายงานผล ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี/การเงินการพัสดุระบบในการสรรหา และการคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศระบบติดตามประเมินผล เป็นต้น โดยระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน

5.2.4 ด้านแบบแผนการบริหารจัดการ (Style: S4) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องของรูปแบบระบบการบริหารจัดการของผู้บริหารหน่วยงานรวมถึงบุคลิกภาพภาวะผู้นำและคุณธรรมของผู้บริหาร เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารจะเป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงาน รวมถึงความรู้สึกนึกคิดของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

5.2.5 ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff: S5) วิเคราะห์บุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงานทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากรเพียงพอเหมาะสมกับเกณฑ์รวมถึงตอบสนองต่อการเจริญเติบโตของหน่วยงานในอนาคตการปฏิบัติต่อบุคลากรภายในหน่วยงานเช่นการพัฒนาทีมงานการมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านบุคลากรทั้งหมดหรือการที่ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาบุคลากร

5.2.6 ด้านทักษะความรู้ความสามารถบุคลากร (Skills: S6) วิเคราะห์ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการให้บริการผู้รับบริการความสามารถในด้านการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำ

สายงานและจรรยาบรรณวิชาชีพซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ และบริหารจัดการให้สำเร็จมีภาวะผู้นำสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.7 ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values: S7) วิเคราะห์ในเรื่องแนวคิดร่วมกันค่านิยมความคาดหวังของหน่วยงานพึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงานทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ของหน่วยงานร่วมกันเช่น บริหารเชิงกลยุทธ์เป็นธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้ หรือธรรมาภิบาลคืออุดมการณ์ของเรา ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร เป็นต้น

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับคู่มือ ประกอบด้วย

6.1 คู่มือเป็นเอกสารหรือตำราที่เขียนขึ้นในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งที่มีรายละเอียดข้อมูลเฉพาะงาน มีคำแนะนำในการทำงานวิธีการในการปฏิบัติงาน โดยละเอียดเพื่อให้ผู้ใช้คู่มือได้ศึกษาเข้าใจและง่ายต่อการปฏิบัติ และสามารถดำเนินการในเรื่องนั้นด้วยตนเอง และสามารถปรับปรุงให้สอดคล้องกับระเบียบวิธีและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปในอนาคต

6.2 องค์ประกอบของคู่มือนั้นประกอบด้วย คำชี้แจงในการใช้คู่มือ เนื้อหาสาระในหลักสูตรเพื่อให้ความรู้ การเตรียมการ กระบวนการ การวัดผลประเมินผล ความรู้เสริมคำแนะนำ และสุดท้ายคือเอกสารอ้างอิง สำหรับองค์ประกอบของคู่มือกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยจัดทำเป็น 6 ตอน คือ ตอนที่ 1 บทนำ ตอนที่ 2 ดนตรีในระบบการศึกษา ตอนที่ 3 กลยุทธ์ C-PEST และ 7S ตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ตอนที่ 5 เงื่อนไขความสำเร็จ และ ตอนที่ 6 บทสรุป

## ตอนที่ 1.2 ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนให้เอื้อต่อการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ตามกรอบ 7S และ C-PEST

ผลจากการศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านดนตรี (Best Practice) ระดับประเทศ ได้แก่ ครูและบุคลากรโรงเรียนอุดรพิชัยรักษ์พิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โรงเรียนปทุมเทพวิทยาคาร และโรงเรียนเวียงคำวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศ



ทางดนตรี ตลอดจนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี โดยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน หัวหน้าระดับ จำนวน 6 คน หัวหน้าเครื่องมือดนตรีไทย จำนวน 4 คน และหัวหน้าเครื่องมือดนตรีสากล จำนวน 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 24 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการ Content Analysis ตามกรอบ 7S ของ McKinsey 7S ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure: S1) ด้านระบบการดำเนินงาน (System: S2) ด้านบุคลากร (Staff: S3) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill: S4) ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy : S5) ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหาร (Style: S6) ด้านวิสัยทัศน์/ค่านิยมร่วมในหน่วยงาน (Shared Values :S7) และ C-PEST ประกอบด้วยปัจจัยด้านผู้รับบริการ (Customer: C) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political: P) ด้านเศรษฐกิจ (Economic: E) ด้านสังคม และวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อม (Social-Cultural: S) ด้านเทคโนโลยี (Technological: T) สรุปผลการดำเนินการ ดังนี้

#### ตอนที่ 1.2.1 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในตามกรอบ 7S ของ McKinsey

ตารางที่ 4.1 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน ตามกรอบ 7S ของ McKinsey

ปัจจัยภายใน หน่วยงาน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1) ด้านโครงสร้าง องค์กร (Structure: S1)	- โครงสร้างองค์กรเน้นการกระจาย อำนาจ - สามารถปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตาม ยุค สมัย	- เพิ่มขึ้นตอนการปฏิบัติงานมากขึ้น - การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ทำให้ บุคลากรต้องใช้เวลาเรียนรู้งาน เพิ่มขึ้น
2) ด้านระบบ การดำเนินงาน (System: S2)	- ระบบปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ - ห้องสมุดมีทรัพยากรเพียงพอสำหรับ การค้นคว้าเพิ่มเติมทั้งหนังสือ ภาษาไทยและหนังสือ	- ขาดแคลนโปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ กับการบริหารจัดการโรงเรียน - ปรับหลักสูตรการจัดการเรียน การสอนและการวัดผลประเมินผล

ตารางที่ 4.1 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน ตามกรอบ 7S ของ McKinsey (ต่อ)

ปัจจัยภายใน หน่วยงาน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
	<p>ภาษาต่างประเทศ และมีคอมพิวเตอร์บริการการสืบค้นข้อมูล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โรงเรียนมีการใช้ระบบ ICT เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานและติดต่อสื่อสาร</li> <li>- มีแหล่งงบประมาณสนับสนุนงานบริหาร</li> <li>- มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง</li> <li>- การปฏิบัติงานมีข้อมูลสารสนเทศ</li> <li>- สนับสนุนให้มีการทำวิจัยชั้นเรียน</li> <li>- โรงเรียนมีการใช้ระบบ ICT เข้ามาใช้ในการเรียนการสอน (มีทุกห้องเรียน)</li> <li>- โรงเรียนติดตั้งกล้องโทรทัศน์วงจรปิดตามบริเวณต่าง ๆ ของโรงเรียนที่เป็นจุดเสี่ยงเพื่อความปลอดภัยของนักเรียน</li> <li>- โรงเรียนมีการวัด ประเมินผล ผู้เรียนตามสภาพจริงเพื่อนำผลประเมินไปปรับแก้ไข</li> <li>- มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย</li> <li>- สื่อและอุปกรณ์เพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียน</li> </ul>	<p>ที่มีความแตกต่างจากหลักสูตรแกนกลางเพื่อตอบสนองความเป็นโรงเรียนเฉพาะทางสู่ความเป็นเลิศทางด้านดนตรี</p> <p>ขาดการบูรณาการกิจกรรมและองค์ความรู้ทางด้านดนตรีให้สอดแทรกเชื่อมโยงในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และทุกรายวิชา</p>

ตารางที่ 4.1 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน ตามกรอบ 7S ของ McKinsey (ต่อ)

ปัจจัยภายใน หน่วยงาน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
	มีโปรแกรมระบบการจัดการเรียนรู้ ผ่านทางอินเทอร์เน็ต	
3) ด้านบุคลากร (Staff: S3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพียงพอ สำหรับการสอนวิชา สามัญหรือวิชาพื้นฐาน</li> <li>- จำนวนครูครบชั้น/ห้องเรียนและ สาขาวิชา</li> <li>- ครูและบุคลากรส่วนใหญ่ของ โรงเรียนพร้อมที่จะปฏิบัติงาน</li> <li>- มีบุคลากรที่หลากหลาย ตรงตาม สาขาที่จบมา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนครูเฉพาะทางด้านดนตรี ไม่เพียงพอตามประเภทเครื่องดนตรี</li> <li>- ขาดบุคลากรสายบริหาร</li> <li>- ขาดคู่มือการปฏิบัติงานที่มุ่ง ประสิทธิผลของงาน</li> <li>- ภาระงานเกี่ยวกับการบริการของ ฝ่ายต่าง ๆ มีมากแต่ผู้รับผิดชอบ จำนวนน้อย</li> <li>- ขาดเครือข่ายนักดนตรีระหว่างครู กับครู นักเรียนกับนักเรียน เพื่อ ร่วมกันพัฒนาความเป็นเลิศทางดนตรี</li> <li>- อัตรากำลังครูที่มีวุฒิทางดนตรี ไม่สอดคล้องกับจำนวนนักเรียน</li> <li>- ครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทางด้านดนตรีมีจำนวนน้อย</li> </ul>
(4) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill: S4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตรงตามวุฒิและความถนัด</li> <li>- ครูมีความสามารถตรงตามภาระ งานที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>- ครูส่วนใหญ่เป็นครูรุ่นใหม่จะมี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ มีความกระตือรือร้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ ทุกคน</li> <li>- ขาดบุคลากรที่มีความสามารถด้าน ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศ ที่ 2</li> <li>- ครูรุ่นใหม่ไม่มีประสบการณ์ ความ ผูกพันเกี่ยวกับการจัดตั้งโรงเรียน</li> </ul>

ตารางที่ 4.1 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน ตามกรอบ 7S ของ McKinsey (ต่อ)

ปัจจัยภายใน หน่วยงาน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ครูสามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยได้</li> <li>- บุคลากรมีคุณวุฒิที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่</li> <li>- มีเจ้าหน้าที่ คอยบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์ให้ใช้งานได้ตลอดเวลา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านระบบการประกันคุณภาพ</li> <li>- บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กรยังขาดความเข้าใจในประวัติและความเป็นมาของการจัดตั้งโรงเรียน</li> <li>- บุคลากรไม่กล้าแสดงออกทางด้านภาษาต่างประเทศ</li> <li>- การจัดอบรมทางด้านภาษาต่างประเทศมีน้อย</li> <li>- ต้องจ้างครูเจ้าของภาษา</li> <li>- ขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านดนตรี</li> <li>- ครูในรายวิชามีความรู้ยังไม่เข้าใจความเป็นธรรมชาติของนักดนตรีจึงเป็นสาเหตุทำให้มีทัศนคติที่ไม่ดีกับนักเรียน</li> <li>- ครูและบุคลากรที่มีความเป็นเลิศทางด้านดนตรียังขาดการสนับสนุนทางด้านวิทยฐานะ</li> </ul>
(5) ด้านยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์ (Strategy: S5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ของโรงเรียน</li> <li>- วิสัยทัศน์มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดปรัชญา หรือปณิธานภารกิจ เป้าหมาย กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ แผนงาน โครงการ โครงสร้าง และการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ไม่ครอบคลุม</li> </ul>

ตารางที่ 4.1 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน ตามกรอบ 7S ของ McKinsey (ต่อ)

ปัจจัยภายใน หน่วยงาน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- ขาดการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนารองเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี</li> <li>- ไม่มีการกำหนดแผนงานประชาสัมพันธ์เพื่อให้นักเรียนและผู้ปกครองรับทราบข้อมูลที่ถูกต้อง</li> </ul>
(6) ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหาร (Style: S6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้มแข็ง</li> <li>- เน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารจัดการโรงเรียน</li> <li>- ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ</li> <li>- โรงเรียนมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสามารถพัฒนาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้</li> <li>- แบ่งการทำงานระหว่างครูฝ่ายการสอนกับครูฝ่ายสนับสนุนการสอน ทำให้ครูทุ่มเทกับการสอนได้อย่างเต็มที่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน</li> <li>- ในแต่ละฝ่ายมีงานที่ซ้ำซ้อน ซึ่งงานบางงานสามารถรวมกันได้</li> <li>- ผู้บริหารโรงเรียนยังไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียน ทำให้ไม่เข้าใจในธรรมชาติของนักดนตรี</li> <li>- ขาดการประสานความร่วมมือที่ดีกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา</li> </ul>
(7) ด้านวิสัยทัศน์/ค่านิยมร่วมในหน่วยงาน (Shared Values: S7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ และมีค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงานที่เกิดจากการร่วมคิดร่วมทำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดการกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน</li> <li>- ขาดเวทีการแสดงผลงานของนักเรียนเนื่องจากสภาพแวดล้อมทางด้านสถานที่ไม่เอื้ออำนวย</li> </ul>

ตารางที่ 4.1 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน ตามกรอบ 7S ของ McKinsey (ต่อ)

ปัจจัยภายใน หน่วยงาน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีวัตถุประสงค์ชัดเจน ผลิตนักเรียนที่มีความเป็นเลิศด้านดนตรี มีศักยภาพด้านดนตรีที่ได้มาตรฐานสากล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นักเรียนขาดความรู้ความเข้าใจต่อวิชาสามัญ วิชาพื้นฐาน ในการเข้าศึกษาต่อ ในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีชื่อเสียง</li> <li>- พัฒนาฝึกซ้อมนักเรียนเพื่อก้าวสู่การแข่งขันในระดับนานาชาติ</li> </ul>
(8) อื่น ๆ .....		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปริมาณหอพักไม่เพียงพอต่อความต้องการของนักเรียน</li> </ul>

#### ตอนที่ 1.2.2 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกตามกรอบ C-PEST

ตารางที่ 4.2 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก ตามกรอบ C-PEST

ปัจจัยภายนอก หน่วยงาน	โอกาส	อุปสรรค
1. การเมืองและ กฎหมาย (Political: P)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายของรัฐบาลสนับสนุนให้ทุกคนมีความเท่าเทียมและมีโอกาสในการได้รับการศึกษา</li> <li>- การนำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการมาใช้เป็นแนวในการจัดทำหลักสูตรของโรงเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายทางการเมืองที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงที่มาจากการแต่งตั้งของผู้มีอำนาจทางการเมือง</li> <li>- การเมืองไม่แน่นอน และไม่ชัดเจน</li> <li>- ขาดผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร</li> <li>- ประเมินไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ควรจะได้รับ</li> </ul>

ตารางที่ 4.2 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก ตามกรอบ C-PEST (ต่อ)

ปัจจัยภายนอก หน่วยงาน	โอกาส	อุปสรรค
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการสรรหาผู้บริหารที่มีความเข้าใจในบริบทของการเป็นโรงเรียนดนตรี</li> </ul>
<p>2. เศรษฐกิจ (Economic: E)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โรงเรียนจัดสรรงบประมาณเท่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี</li> <li>- เนื่องจากที่ตั้งของโรงเรียนอยู่ในเขตชุมชนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีทำให้ธนาคารหรือแหล่งเงินทุนให้ความเชื่อมั่นกับโรงเรียน</li> <li>- ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีความสามารถและมีความพร้อมในการสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน</li> <li>- โรงเรียนตั้งอยู่ในเขตชุมชนเมือง</li> <li>- ภาคเอกชนมีส่วนร่วม และเกี่ยวข้องในการสนับสนุนทางการศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชากรในพื้นที่มีรายได้แตกต่างกัน</li> <li>- งบประมาณหลักได้จากการจัดสรรงบประมาณของภาครัฐ</li> <li>- ขาดการสนับสนุนงบประมาณเพื่อเป็นค่าตอบแทนหรือค่าจ้างวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาเพื่อพัฒนาครูและนักเรียนในอัตราพิเศษ</li> <li>- ขาดการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาทักษะทางดนตรีผ่านการประกวด แข่งขันทั้งในระดับชาติและนานาชาติ</li> <li>- การคำนวณค่าใช้จ่ายของนักเรียนแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสถานที่ตั้งของโรงเรียน</li> <li>- งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมาจากรัฐบาลไม่เพียงพอต่อสำหรับการก่อสร้างและปรับปรุงอาคารสถานที่เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน</li> </ul>

ตารางที่ 4.2 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก ตามกรอบ C-PEST (ต่อ)

ปัจจัยภายนอก หน่วยงาน	โอกาส	อุปสรรค
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมศักยภาพของนักเรียนขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเนื่องจากข้อจำกัดด้านสื่อ วัสดุ ครุภัณฑ์ที่เหมาะสม</li> </ul>
3. สังคมและวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม (Social-Cultural: S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงสร้างระบบสาธารณสุขปกศ การคมนาคม สมบูรณ์</li> <li>- การติดต่อสื่อสารสะดวก รวดเร็ว</li> <li>- มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและทันสมัย เช่น ห้างสรรพสินค้า สนามบิน มหาวิทยาลัยทั้งของรัฐและเอกชน และความรู้ทางวัฒนธรรม เช่น ตลาดน้ำโบราณ พิพิธภัณฑ์ ฯลฯ</li> <li>- มีการส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรม ประเพณีต่าง ๆ ของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>- ผู้ปกครองมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศที่ 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลักษณะชุมชน ประชาชนไม่นิยมสถาบันการศึกษาเอกชน</li> <li>- มลภาวะทางเสียง ทางอากาศ และปัญหาการจราจร</li> <li>- ปัญหาการจราจร ติดขัดในชั่วโมงเร่งด่วน และควบคุมระยะเวลาในการเดินทางไม่ได้</li> <li>- มีสื่อชั่วร้าย เช่น ร้านเกม โทรศัพท์มือถือ ทำให้นักเรียนมีความเสี่ยงต่อการดำรงชีวิต</li> <li>- ความแตกต่างทางด้านศาสนามีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาเนื่องจากมีประชากรที่หลากหลายเข้ามาอาศัยอยู่</li> <li>- ผู้ปกครองไม่มีเวลาดูแลบุตรหลานเนื่องจากต้องทำงาน</li> </ul>



ตารางที่ 4.2 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก ตามกรอบ C-PEST (ต่อ)

ปัจจัยภายนอก หน่วยงาน	โอกาส	อุปสรรค
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ปกครองมีทัศนคติที่ดีต่อการนำระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนมาใช้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้รุ่นพี่รุ่นน้องมีความผูกพันกับโรงเรียนมากยิ่งขึ้นอาจจัดให้มีชมรมรุ่นพี่สอนน้อง</li> <li>- บุคลากรทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องยังไม่เข้าใจความเป็นธรรมชาติของโรงเรียนและนักเรียนดนตรีเท่าที่ควรส่งผลกระทบต่อโอกาสของนักเรียนที่ควรจะได้รับ</li> <li>- ขาดการประสานความร่วมมือที่ดีกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อการรับนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาเข้าเรียนในสาขาดนตรีไทย สาขาดนตรีสากล หรือสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>
4. เทคโนโลยี (Technological: T)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเจริญทางด้านเทคโนโลยีและสื่อสารเป็นช่องทางหนึ่งให้โรงเรียนสามารถส่งเสริมให้นักเรียนสามารถแสวงหาความรู้ได้อย่างหลากหลายมากขึ้น</li> <li>- มีระบบแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศผ่าน ICT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บางครั้งความเจริญทางด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร อาจทำให้นักเรียนขาดการคิดวิเคราะห์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และไม่เคารพกฎระเบียบซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน</li> <li>- สื่อ Internet คอมพิวเตอร์ Social Media มีผลต่อการเลียนแบบพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม จริยธรรม</li> </ul>

ตารางที่ 4.2 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก ตามกรอบ C-PEST (ต่อ)

ปัจจัยภายนอก หน่วยงาน	โอกาส	อุปสรรค
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา</li> <li>- ผู้ปกครองให้การสนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์ ICT ทั้ง Hardware Software และ People ware เพื่อการเรียนการสอน</li> </ul>	<p>ในการใช้ระบบเครือข่ายการขาดการกำกับดูแลด้านคุณธรรม</p>
5. ผู้รับบริการ (Customer: C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นทางเลือกที่ดีสำหรับผู้ปกครองที่ต้องการให้บุตรหลานได้ศึกษาในสถานศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านดนตรี</li> <li>- โรงเรียนผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ทำให้ประชาชนมั่นใจในคุณภาพการจัดการศึกษา</li> <li>- นักเรียนและผู้ปกครองพึงพอใจที่ได้รับข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวผ่านสื่อทุกช่องทาง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างนักเรียนและผู้ปกครองมีน้อย</li> <li>- นักเรียนขาดความอบอุ่นส่งผลต่อพฤติกรรมของนักเรียน</li> <li>- ชุมชนโดยรอบโรงเรียนมีแหล่งอบายมุข ส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์</li> <li>- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถสนับสนุนงบประมาณให้โรงเรียนได้</li> </ul>

นอกจากนี้ผลจากการสัมภาษณ์โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านดนตรี (Best Practice) ระดับประเทศ ได้แก่ ครูและบุคลากรโรงเรียน อุดรพิชัยรัชพิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โรงเรียนปทุมเทพวิทยาคาร และโรงเรียนเวียงคำวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 กลุ่มผู้ให้

ข้อมูลได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 สรุปผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของ โรงเรียนอัครพิชัยรัษฎพิทยา โรงเรียนปทุมเทพวิทยาคาร และโรงเรียนเวียงคำวิทยาคาร

โรงเรียน	กลุ่มครู	กลุ่มกรรมการ	กลุ่มนักเรียน	กลุ่มผู้ปกครอง
โรงเรียน อัครพิชัย รัษฎพิทยา สังกัด สำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20	พัฒนาระบบการ เรียนการสอน โดยให้ทุกกลุ่ม สาระการเรียนรู้ บูรณาการให้ เชื่อมโยงกิจกรรม ทางดนตรีและองค์ ความรู้ทางดนตรี	พัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการ เรียนการสอน ตลอดจนการวัดผล ประเมินผลที่มี ความเป็นสากล โดยเฉพาะการ ตรวจสอบหรือการ ประเมินจาก หน่วยงานภายนอก ที่มีความแตกต่าง จากโรงเรียนทั่วไป เพื่อมุ่งสู่ความเป็น เลิศทางดนตรีใน ระดับนานาชาติ	พัฒนากิจกรรมแนะ แนว และการ ประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง มองเห็น ภาพการศึกษาต่อ หรือการมีงานทำใน อนาคต	เปลี่ยนแปลง ระบบการรับ สมัครและการ คัดเลือกนักเรียน ที่มีความสามารถ พิเศษ ด้านดนตรี จากทั่วประเทศ และเปลี่ยน สถานะโรงเรียน ให้เป็นโรงเรียน ประจำ
โรงเรียน ปทุมเทพ วิทยาคาร สังกัด สำนักงานเขต	สร้าง/แสวงหาเวที ให้นักเรียนได้มี โอกาสแสดง ศักยภาพทางดนตรี ตั้งแต่ระดับ	ปรับปรุงการ กำหนดกรอบ อัตรากำลังครูให้ เหมาะสมต่อการ พัฒนาสู่ความเป็น	ส่งเสริมการวางแผน ผลิตครูด้านดนตรี เพื่อรองรับการ พัฒนาสู่ความเป็น เลิศในอนาคตให้	เปลี่ยนแปลง ระบบการสรรหา ผู้บริหาร ที่เข้าใจ ในวัตถุประสงค์ ของการจัดตั้ง

ตารางที่ 4.3 สรุปผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของ โรงเรียนอุดรพิชัยรักษ์พิทยา โรงเรียนปทุมเทพ  
วิทยาคาร และโรงเรียนเวียงคำวิทยาคาร (ต่อ)

โรงเรียน	กลุ่มครู	กลุ่มกรรมการ	กลุ่มนักเรียน	กลุ่มผู้ปกครอง
พื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20	โรงเรียนไปจนถึง ระดับนานาชาติ	เลิศ (ครูดนตรี: นักเรียน) เป็น 1: 5	เลิศในอนาคตให้ มั่นคงและยั่งยืน	โรงเรียน และ เข้าใจใน ธรรมชาติ ของการเป็น นักดนตรี สามารถบริหาร จัดการโรงเรียนสู่ ความเป็นเลิศ ทางดนตรีได้
โรงเรียน เวียงคำ วิทยาคาร สังกัด สำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21	เปลี่ยนแปลงก ารสนับสนุนข ประมาณให้มีความ แตกต่างจาก โรงเรียนทั่วไป 1. การก่อสร้าง และการปรับปรุง ซ่อมแซมอาคาร สถานที่ 2. เครื่องมือดนตรี ทั้งดนตรีไทยและ ดนตรีสากลที่มี คุณภาพสูง 3. ค่าตอบแทนเพื่อ เป็นค่าจ้างวิทยากร	1. พัฒนา สภาพแวดล้อมให้ เอื้อต่อการส่งเสริม ความเป็นเลิศทาง ดนตรี 2. ส่งเสริมประสาน ความร่วมมือกับ สำนักงาน คณะกรรมการการ อุดมศึกษา เพื่อรับ นักเรียนที่สำเร็จ การศึกษาและมี ศักยภาพเหมาะสม เข้าศึกษาต่อใน สาขาที่เกี่ยวข้อง	ปรับปรุงเงินอุดหนุน ค่าใช้จ่ายรายหัวของ นักเรียนให้ เหมาะสมกับจำนวน นักเรียน	1. ส่งเสริม ความเข้าใจของ บุคลากรภายในโรงเรียน ตลอดจนผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียให้ เข้าใจธรรมชาติ ของนักเรียน ดนตรี เอื้อ ประโยชน์ต่อ นักเรียนที่มุ่งมั่น ต้องการจะเป็น เลิศทางดนตรี 2. ส่งเสริมการ สร้างเครือข่าย

ตารางที่ 4.3 สรุปผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของ โรงเรียนอัครพิชัยรักษ์พิทยา โรงเรียนปทุมเทพ  
วิทยาคาร และโรงเรียนเวียงคำวิทยาคาร (ต่อ)

โรงเรียน	กลุ่มครู	กลุ่มกรรมการ	กลุ่มนักเรียน	กลุ่มผู้ปกครอง
	ศิลปินแห่งชาติ นักดนตรีหรือ ผู้เชี่ยวชาญ ด้านดนตรีทั้งใน ประเทศและ ต่างประเทศ 3. ค่าใช้จ่ายเพื่อ การประกวด แข่งขัน และ แลกเปลี่ยน ศิลปวัฒนธรรม ด้านดนตรีทั้งใน ระดับชาติและ ระดับโลก			จากทุกภาคส่วน เพื่อมุ่งสู่ความ เป็นเลิศทาง ดนตรีโดยเฉพาะ เครือข่ายนัก ดนตรีรุ่นพี่ รุ่นน้องที่มีความ ผูกพันกับองค์กร

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากทั้ง 3 โรงเรียน เกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์  
การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี สรุปได้ดังนี้

1. มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการรับสมัครและการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถ  
พิเศษด้านดนตรี การพัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการวัดผล  
ประเมินผลที่มีความเป็นสากล
2. มีการสร้าง/แสวงหาเวทีให้นักเรียนได้มีโอกาสแสดงศักยภาพทางดนตรีตั้งแต่ระดับ  
โรงเรียนไปจนถึงระดับนานาชาติ

3. มีการส่งเสริมบุคลากรภายในโรงเรียนให้มีความสามารถทางด้านดนตรี และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้าใจธรรมชาติของนักเรียนดนตรี เอื้อประโยชน์ต่อนักเรียนที่มุ่งมั่นต้องการจะเป็นเลิศทางดนตรี

4. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายจากทุกภาคส่วน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางดนตรี โดยเฉพาะเครือข่ายนักดนตรีรุ่นพี่ รุ่นน้องที่มีความผูกพันกับองค์กร

5. สนับสนุนงบประมาณในการก่อสร้างและการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานที่ และจัดซื้อเครื่องมือดนตรีทั้งดนตรีไทยและดนตรีสากลที่มีคุณภาพสูง

## **ตอนที่ 2 ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

การสร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีขั้นตอนและผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ตอนย่อย ดังต่อไปนี้

### **ตอนที่ 2.1 ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

ผู้วิจัยได้นำผลจากการศึกษาในระยะที่ 1 คือ จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ 2) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ 3) แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์ 5) การบริหารจัดการ 6) กลยุทธ์ C-PEST และ 7S และ 7) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 แล้วผู้วิจัยยังได้ดำเนินการทำ SWOT Matrix Analysis โดยนำผลที่ได้จากตอนที่ 1 มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

แล้วทำ SWOT Matrix Analysis และการกำหนดทิศทางสถานศึกษา ปรากฏได้ผลการดำเนินการ ดังนี้

### 2.1.1 การประเมินสถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบจุดแข็ง-โอกาส (S-O) เพื่อพิจารณาใช้ “กลยุทธ์สร้างความเติบโต”

ตารางที่ 4.4 การประเมินสถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดแข็ง-โอกาส (S-O) เพื่อพิจารณาใช้ “กลยุทธ์สร้างความเติบโต”

O \ S	ประเด็น O <sub>1</sub> ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญสูงสุด	ประเด็น O <sub>2</sub> ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญลำดับสอง	ประเด็น O <sub>3</sub> ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญลำดับสาม
ประเด็น S1 ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญสูงสุด	สร้างภาคีเครือข่ายจาก ทุกภาคส่วนทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อกรมี งานทำและเพื่อความ เป็นเลิศทางดนตรี		
ประเด็น S2 ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญ ลำดับสอง		ส่งเสริมการประกวด แข่งขัน และการแลกเปลี่ยน ศิลปวัฒนธรรม ด้านดนตรีทั้งในระดับ ประเทศและระดับโลก	
ประเด็น S3 ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญ ลำดับสาม			

### สรุปกลยุทธ์ที่ได้

1. สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อ การมีงานทำ และเพื่อความเป็นเลิศทางดนตรี
2. ส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในระดับประเทศและระดับโลก

### 2.1.2 การประเมินสถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดแข็ง-อุปสรรค (S-T) เพื่อพิจารณาใช้ “กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ”

ตารางที่ 4.5 การประเมินสถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดแข็ง-อุปสรรค (S-T) เพื่อพิจารณาใช้ “กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ”

T S	ประเด็น T <sub>1</sub> ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญสูงสุด	ประเด็น T <sub>2</sub> ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญลำดับสอง	ประเด็น T <sub>3</sub> ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญลำดับสาม
ประเด็น S <sub>1</sub> ที่มีน้ำหนัก ความสำคัญสูงสุด	พัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา กระบวนการ จัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลให้ มีคุณภาพสู่มาตรฐาน สากลบนพื้นฐานความ เป็นไทย		

### สรุปกลยุทธ์ที่ได้

พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล  
ให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย



### 2.1.3 การประเมินสถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดอ่อน-โอกาส (W-O) เพื่อพิจารณาใช้ “กลยุทธ์พลิกฟื้น”

ตารางที่ 4.6 การประเมินสถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดอ่อน-โอกาส (W-O) เพื่อพิจารณาใช้ “กลยุทธ์พลิกฟื้น”

<div style="text-align: center;">O</div> <div style="text-align: center;">W</div>	<div style="text-align: center;">ประเด็น O<sub>1</sub> ที่มี</div> <div style="text-align: center;">น้ำหนักความสำคัญ</div> <div style="text-align: center;">สูงสุด</div>	<div style="text-align: center;">ประเด็น O<sub>2</sub> ที่มี</div> <div style="text-align: center;">น้ำหนักความสำคัญ</div> <div style="text-align: center;">ลำดับสอง</div>	<div style="text-align: center;">ประเด็น O<sub>3</sub> ที่มี</div> <div style="text-align: center;">น้ำหนักความสำคัญ</div> <div style="text-align: center;">ลำดับสาม</div>
<div style="text-align: center;">ประเด็น W<sub>1</sub></div> <div style="text-align: center;">ที่มีน้ำหนัก</div> <div style="text-align: center;">ความสำคัญสูงสุด</div>	<div style="text-align: center;">เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียน</div> <div style="text-align: center;">ให้เป็นโรงเรียนประจำ และ</div> <div style="text-align: center;">ระบบการคัดเลือกนักเรียนที่มี</div> <div style="text-align: center;">ความสามารถพิเศษด้านดนตรี</div> <div style="text-align: center;">จากทั่วประเทศ</div>		

สรุปกลยุทธ์ที่ได้

เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ และระบบการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ

### 2.1.4 การประเมินสถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดอ่อน-อุปสรรค (W-T) เพื่อพิจารณาใช้ “กลยุทธ์ตัดทอน”

ตารางที่ 4.7 การประเมินสถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดอ่อน-อุปสรรค (W-T) เพื่อพิจารณาใช้ “กลยุทธ์ตัดทอน”

<div style="text-align: center;">T</div> <div style="text-align: center;">W</div>	<div style="text-align: center;">ประเด็น T<sub>1</sub> ที่มี</div> <div style="text-align: center;">น้ำหนักความสำคัญ</div> <div style="text-align: center;">สูงสุด</div>	<div style="text-align: center;">ประเด็น T<sub>2</sub> ที่มี</div> <div style="text-align: center;">น้ำหนักความสำคัญ</div> <div style="text-align: center;">ลำดับสอง</div>	<div style="text-align: center;">ประเด็น T<sub>3</sub> ที่มี</div> <div style="text-align: center;">น้ำหนักความสำคัญ</div> <div style="text-align: center;">ลำดับสาม</div>
<div style="text-align: center;">ประเด็น W<sub>1</sub></div> <div style="text-align: center;">ที่มีน้ำหนัก</div> <div style="text-align: center;">ความสำคัญสูงสุด</div>	<div style="text-align: center;">ปรับเปลี่ยนระบบการจัด</div> <div style="text-align: center;">สรรงบประมาณตาม</div> <div style="text-align: center;">แผนปฏิบัติการของ</div>		

ตารางที่ 4.7 การประเมินสถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดอ่อน-อุปสรรค (W-T) เพื่อพิจารณาใช้ “กลยุทธ์ตัดทอน” (ต่อ)

T \ W	ประเด็น T <sub>1</sub> ที่มีน้ำหนักความสำคัญสูงสุด	ประเด็น T <sub>2</sub> ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสอง	ประเด็น T <sub>3</sub> ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสาม
	โรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับโครงการกิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนา ศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางดนตรี		
ประเด็น W <sub>2</sub> ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสอง		กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจ วัตถุประสงค์ของ การจัดตั้งโรงเรียนและ ธรรมชาติของผู้เรียนที่ มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี	
ประเด็น W <sub>3</sub> ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสาม			

สรุปกลยุทธ์ที่ได้

1. ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับโครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางดนตรี

2. กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนและธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี

ผลการทำ SWOT Matrix Analysis ได้เลือกกลยุทธ์ที่อยู่ในตำแหน่ง (S-O) จำนวน 2 ข้อ ตำแหน่ง (S-T) จำนวน 1 ข้อ ตำแหน่ง (W-O) จำนวน 1 ข้อ และตำแหน่ง (W-T) จำนวน 2 ข้อ รวม 6 ข้อดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรี ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก (กำหนดนโยบาย)

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วนทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อ การมีงานทำ และเพื่อความเป็นเลิศทางดนตรี (สร้างภาคีเครือข่าย)

กลยุทธ์ที่ -3 เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ และระบบการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ (พัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู )

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย (ดูแลพัฒนาหลักสูตร)

กลยุทธ์ที่ 5 ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับโครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางดนตรี (ตั้งจุดจัดสรรงบประมาณ)

กลยุทธ์ที่ 6 กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนและธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี (สร้างงานการแข่งขันนำฝันสู่ความสำเร็จ)

### 2.1.5 การกำหนดทิศทางการศึกษา

การกำหนดทิศทางการศึกษา ได้แก่ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ จากการจัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ได้ข้อมูลเพื่อการพิจารณา กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ดังนี้

1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ของโรงเรียน มีประเด็นพิจารณา ดังนี้

1.1) สถานภาพ/ตำแหน่งปัจจุบันขององค์การ: โรงเรียนต้นแบบที่จัดการศึกษาเฉพาะทางที่ส่งเสริมศักยภาพด้านดนตรี

1.2) ลักษณะการดำเนินงาน/ขอบข่ายงานขององค์การ: พัฒนาโรงเรียน เพื่อเป็นโรงเรียนต้นแบบที่จัดการศึกษาเฉพาะสำหรับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี

1.3) หลักการสำคัญในการดำเนินงานขององค์การ: ส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพด้านดนตรีสู่มาตรฐานสากล

1.4) ระบบและกระบวนการบริหารจัดการขององค์การ: จัดการศึกษาระดับ มัธยมศึกษาที่เน้นด้านดนตรีตามหลักสูตรและมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน โดยแบ่งออกเป็นสาขาคือสาขาดุริยางค์ไทย สาขาดุริยางค์สากล

1.5) ภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ขององค์การ: โรงเรียนแห่งความเป็นเลิศ ด้านดนตรีของประเทศ

จากการกำหนดสนทนากลุ่มเพื่อกำหนดทิศทางทางเพื่อความเป็นเลิศด้านดนตรี ของสถานศึกษา โดยมีวิสัยทัศน์ (Vision) ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ดังนี้

วิสัยทัศน์ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร: สร้างคนคุณภาพ บนพื้นฐาน ความเป็นไทย ก้าวไกลสู่สากล

## 2) การกำหนดพันธกิจ (Mission) ของโรงเรียน

2.1) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตาม มาตรฐานการศึกษาชาติและมาตรฐานสากล

2.2) พัฒนานักเรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรม มีความเป็น ไทย และมีทักษะการเรียนรู้สู่ความเป็นพลโลก

2.3) พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพครู

2.4) พัฒนาการบริหารและการจัดการแบบมีส่วนร่วมให้มีคุณภาพ

2.5) พัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน

2.6) เป็นศูนย์พัฒนาศักยภาพและศูนย์การเรียนรู้ด้านดนตรีให้บริการแก่ สังคมและชุมชน

2.7) พัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้เป็นนักดนตรีที่มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศ ด้านดนตรี

สรุปจากการทำ SWOT Matrix Analysis และการกำหนดทิศทางสถานศึกษา สามารถนำมากำหนดเป็นร่างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีองค์ประกอบ คือ ปรัชญาของโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ปรัชญาของโรงเรียน

ความเป็นเลิศ หมายถึง ผลการส่งเสริมความเป็นเลิศทางด้านดนตรีของผู้เรียนที่มีความสนใจและความสามารถทางด้านดนตรี ให้เป็นนักดนตรีที่มีคุณภาพและมีความเป็นเลิศด้านดนตรี

### 2. วิสัยทัศน์

สร้างคนคุณภาพบนพื้นฐานความเป็นไทย ก้าวไกลสู่สากล

### 3. พันธกิจ

1) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติและมาตรฐานสากล

2) พัฒนานักเรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรม มีความเป็นไทย และมีทักษะการเรียนรู้สู่ความเป็นพลโลก

3) พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพครู

4) พัฒนาการบริหารและการจัดการแบบมีส่วนร่วมให้มีคุณภาพ

5) พัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน

6) เป็นศูนย์พัฒนาศักยภาพและศูนย์การเรียนรู้ด้านดนตรีให้บริการแก่สังคมและชุมชน

7) พัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้เป็นนักดนตรีที่มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศด้านดนตรี

### 4. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาและส่งเสริมความเป็นเลิศทางด้านดนตรีของผู้เรียนที่มีความสนใจและความสามารถทางด้านดนตรี ให้เป็นนักดนตรีที่มีคุณภาพและมีความเป็นเลิศด้านดนตรี

### 5. เป้าหมาย

1) นักเรียนมีความเป็นเลิศทางด้านดนตรี มีคุณธรรม มีความเป็นไทย และมีทักษะการเรียนรู้สู่ความเป็นพลโลก

2) ผู้เรียนที่จบการศึกษาในสถานศึกษาเป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชน

## 6. กลยุทธ์

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย จึงกำหนดกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

### กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดนโยบาย

#### วัตถุประสงค์

เพื่อกำหนดนโยบายในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

#### เป้าหมาย

ผู้บริหารมีแนวทางในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี มาขับเคลื่อนในสถานศึกษาและบูรณาการในแผนปฏิบัติงานประจำปี

#### ตัวชี้วัด

ร้อยละของนโยบายในการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีที่นำมาใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินการและบูรณาการในแผนปฏิบัติงานประจำปี

ระดับความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการบริหารจัดการในการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

#### แนวดำเนินการ

1. กำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี มาขับเคลื่อนในสถานศึกษาและบูรณาการในแผนปฏิบัติงานประจำปี

2. กำหนดนโยบายในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

3. กำหนดนโยบายในการพัฒนาครูและบุคลากร เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

4. กำหนดนโยบายในการพัฒนาอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ด้านดนตรีให้มีความเหมาะสมต่อการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน

5. ดำเนินการตามนโยบาย และแผนปฏิบัติงานประจำปีที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีในสถานศึกษา

6. ติดตามผลการดำเนินการตามนโยบายและแผนปฏิบัติการประจำปี ที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีในสถานศึกษา

7. นำผลการติดตามมาพัฒนานโยบาย/แผนงาน/โครงการ เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีในสถานศึกษา

## **กลยุทธ์ที่ 2 สร้างภาคีเครือข่าย**

### **วัตถุประสงค์**

เพื่อประสานความร่วมมือกับบุคคล สถาบัน สถานประกอบการด้านดนตรี เพื่อมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักตนเองและเห็นศักยภาพความสามารถของตนเอง และสามารถศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพได้ในอนาคต

### **เป้าหมาย**

มีเครือข่ายความร่วมมือกับบุคคล สถาบัน สถานประกอบการด้านดนตรีที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

### **ตัวชี้วัด**

ร้อยละของบุคคล สถาบัน สถานประกอบการด้านดนตรีที่ร่วมส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

ระดับความพึงพอใจบุคคล สถาบัน สถานประกอบการด้านดนตรีที่มีต่อการบริหารจัดการด้านการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียน

### **แนวดำเนินการ**

1. มีแหล่งเรียนรู้ประเภทบุคคล สถาบัน เพื่อให้ผู้เรียนเลือกเรียนรู้ด้านดนตรีในสิ่งที่ตนสนใจอย่างหลากหลาย

2. ร่วมมือกับสถานประกอบการด้านดนตรี เพื่อมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักตนเองและเห็นศักยภาพ ความสามารถของผู้เรียน เพื่อศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพได้ในอนาคต

3. จัดทำข้อมูลและใช้แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในท้องถิ่น และใช้ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี

4. โรงเรียนได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง

5. ร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาในการส่งต่อนักเรียนที่มีความสามารถทางดนตรีเข้าเรียนเป็นกรณีพิเศษให้มากขึ้น

6. ร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชนและประชาสังคมเพื่อการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียนให้สูงขึ้น

### กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู

#### วัตถุประสงค์

เพื่อให้มีวิทยากรท้องถิ่นหรือผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านดนตรีเพื่อเป็นผู้ให้คำปรึกษาดูแล (Musical Mentoring) และร่วมพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน

#### เป้าหมาย

โรงเรียนมีวิทยากรท้องถิ่นหรือผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านดนตรีเพื่อเป็นผู้ให้คำปรึกษาดูแล (Musical Mentoring) และร่วมพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน

#### ตัวชี้วัด

ร้อยละของจำนวนวิทยากรท้องถิ่นหรือผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านดนตรีเพื่อเป็นผู้ให้คำปรึกษาดูแล (Musical Mentoring) และร่วมพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน

ระดับความพึงพอใจของผู้เรียนที่ได้รับการจัดการเรียนรู้จากวิทยากรท้องถิ่นหรือผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านดนตรีและทำให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์ เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

#### แนวดำเนินการ

1. จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านดนตรีเป็นผู้ให้คำปรึกษาดูแล (Musical Mentoring) และร่วมพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน
2. จัดให้มีกรอบอัตรากำลังตามแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนวัตถุประสงค์พิเศษทางดนตรีที่เหมาะสม (ครูดนตรี: นร. เป็น 1: 5)
3. จัดให้มีจำนวนครูสอดคล้องกับจำนวนนักเรียนและวิชาเอกทางดนตรีของนักเรียน
4. วางแผนเพื่อผลิตครูด้านดนตรี เพื่อรองรับการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี เช่น เข้าร่วมโครงการครูทายาทผลิตครูดนตรี เป็นต้น
5. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของผู้เรียน

### กลยุทธ์ที่ 4 ดูแลพัฒนาหลักสูตร

#### วัตถุประสงค์

เพื่อให้สถานศึกษามีหลักสูตรด้านดนตรีที่มีความเข้มข้นและเหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถพิเศษด้านดนตรีของนักเรียน



## เป้าหมาย

โรงเรียนมีหลักสูตรด้านดนตรีที่มีความเข้มข้นและเหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถพิเศษด้านดนตรีของนักเรียน

## ตัวชี้วัด

ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการเรียนรู้ตามหลักสูตรด้านดนตรีและมีทักษะความสามารถเป็นเลิศทางด้านดนตรี

ระดับความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะความสามารถเป็นเลิศทางด้านดนตรี

## แนวดำเนินการ

1. ปรับปรุงหลักสูตรด้านดนตรีให้มีความเข้มข้นและเหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถพิเศษด้านดนตรีของนักเรียน

2. จัดโปรแกรมการศึกษาโดยมุ่งให้มีการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางดนตรีอย่างหลากหลาย (Musical Enrichment)

3. ขยายหลักสูตรทางดนตรี (Musical Extension) สำหรับผู้เรียนให้มีสอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน

4. ลดระยะเวลาการเรียนด้านดนตรี (Musical Acceleration) เพื่อยืดหยุ่นให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ดนตรีกับผู้อื่นได้สูงกว่าวัยของนักเรียน

5. ปรับแผนการเรียนและเพิ่มเนื้อหาวิชาที่เป็นสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมให้เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน

6. จัดเนื้อหาด้านดนตรีที่ยากและท้าทายกว่าหลักสูตรทั่วไปให้กับนักเรียนที่มีความสามารถทางดนตรี

7. เชื่อมโยงและบูรณาการการเรียนการสอนดนตรีในหลายๆ สาระการเรียนรู้

8. จัดกระบวนการเรียนรู้ทางดนตรีที่ซับซ้อนและเข้มข้นกว่าการเรียนรู้โดยทั่วไป

9. กำหนดเกณฑ์การพิจารณาผลงานและผลการเรียนรู้ทางดนตรีของนักเรียนให้ชัดเจนเพื่อการวัดและประเมินความสามารถของผู้เรียน

10. จัดทำวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนและการเรียนรู้ด้านดนตรีของนักเรียนอย่างหลากหลาย

11. จัดบรรยากาศในห้องเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศด้านดนตรี

12. ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการจัดการเรียนรู้ที่ซับซ้อนกว่าปกติเพื่อความเป็นเลิศ

### **กลยุทธ์ที่ 5 ดึงดูดจัดสรรงบประมาณ**

#### **วัตถุประสงค์**

เพื่อจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องดนตรีแต่ละประเภทอย่างเพียงพอ และพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถด้านการสอนดนตรีมากขึ้น

#### **เป้าหมาย**

มีงบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องดนตรีแต่ละประเภทครบสมบูรณ์ และงบประมาณสำหรับพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถด้านการสอนดนตรีมากขึ้น

#### **ตัวชี้วัด**

ร้อยละของจำนวนงบประมาณสำหรับการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องดนตรีแต่ละประเภท และงบประมาณสำหรับพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถด้านการสอนดนตรีมากขึ้น

ระดับความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการนำวัสดุอุปกรณ์ เครื่องดนตรีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนหรือการพัฒนาวงดนตรี

#### **แนวดำเนินการ**

1. จัดงบประมาณเพื่อจ้างผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และวิทยากรท้องถิ่นมาช่วยสอนอย่างเพียงพอ
2. สนับสนุนงบประมาณเพื่อเป็นค่าตอบแทน หรือค่าจ้างวิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา เพื่อพัฒนาครูและนักเรียนในอัตราพิเศษ เช่น วิทยากรที่เป็นศิลปินแห่งชาติ หรือนักดนตรีที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศ
3. จัดสรรงบประมาณตามรายหัวนักเรียนที่สูงขึ้น และสอดคล้องกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน
4. จัดงบประมาณเพื่อการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถด้านการสอนดนตรีมากขึ้น
5. จัดงบประมาณเพื่อการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องดนตรีแต่ละประเภทอย่างเพียงพอ

6. จัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน  
อย่างเหมาะสม

### กลยุทธ์ที่ 6 สร้างงาน การแข่งขันนำฝึนสู่ความสำเร็จ

#### วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้นักเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมแข่งขันระดับชาติและนานาชาติ  
เพื่อสร้างความเป็นเลิศด้านดนตรีและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

#### เป้าหมาย

นักเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมแข่งขันระดับชาติและนานาชาติเพื่อสร้างความเป็นเลิศ  
ด้านดนตรี และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

#### ตัวชี้วัด

ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรี วิทยากรท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม  
ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้และฝึกทักษะด้านดนตรีให้กับนักเรียน

ระดับความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการเข้าร่วมกิจกรรมแข่งขันระดับชาติและ  
นานาชาติเพื่อสร้างความเป็นเลิศด้านดนตรี และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

#### แนวดำเนินการ

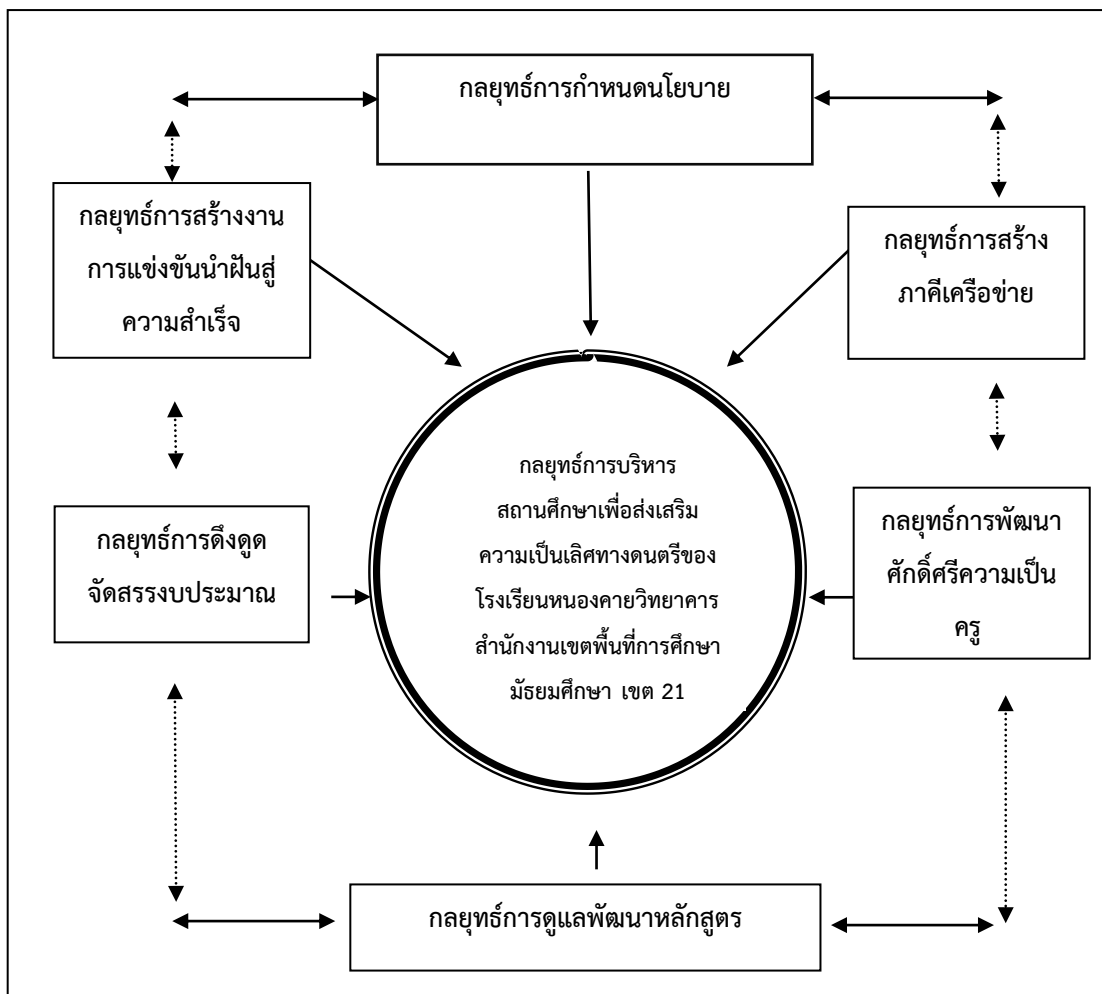
1. มีเครื่องดนตรี และอุปกรณ์ในการฝึกฝนทักษะทางดนตรีที่ทันสมัยและเพียงพอ  
กับนักเรียน

2. ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรี วิทยากรท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมเข้ามามี  
ส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้และฝึกทักษะด้านดนตรีให้กับนักเรียน

3. จัดเวทีประกวดแข่งขันเพื่อส่งเสริมความสามารถและทักษะทางด้านดนตรีอย่าง  
สม่ำเสมอ

4. ส่งเสริมให้นักเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมแข่งขันระดับชาติและนานาชาติเพื่อสร้าง  
ความเป็นเลิศด้านดนตรี และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสรุปและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อ  
ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 21 ตามภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

## เงื่อนไขความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปใช้

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่พัฒนาขึ้นนี้เป็นการอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ในการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งโรงเรียนสามารถประยุกต์ให้เหมาะสมกับศักยภาพและความพร้อมของโรงเรียนต่อไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขในการนำกลยุทธ์ไปใช้ ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของผู้บริหารและครูในโรงเรียน ที่ต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาห้องเรียนมาตรฐานอย่างแท้จริง
2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องปฏิบัติจริงตามกระบวนการ และบทบาทอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาศัยการนิเทศกำกับติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี อย่างต่อเนื่อง
3. โรงเรียนต้องกระจายอำนาจการบริหารงานแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการวางแผน ปฏิบัติและตัดสินใจอย่างแท้จริง
4. โรงเรียนต้องบริหารจัดการตนเองให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น มีอิสระในการวางแผน ปฏิบัติ พัฒนาและแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ
5. โรงเรียนต้องส่งเสริมให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา อย่างแท้จริง โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้ อย่างเต็มที่ และส่งเสริมให้ชุมชนเห็นความสำคัญและเกิดความตระหนักร่วมกันในการสนับสนุน และส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียน
6. โรงเรียนต้องมีการบริหารจัดการที่ดี บริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย มีความโปร่งใส เป็นธรรม มีระบบในการตรวจสอบและถ่วงดุล เกิดความคุ้มค่าในการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียน
7. ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนจะต้องได้รับการพัฒนาหรือให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนวิชาดนตรีในห้องเรียน จัดทำโครงการดนตรีต่างๆของโรงเรียน นำทฤษฎี พหุปัญญา (Multiple Intelligences) มาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนวิชาดนตรี จัดทำห้องสมุด ดนตรีในโรงเรียน และการสร้างนวัตกรรมแนวทางการสอน
8. การบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนต้องคำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้เต็มความสามารถ และให้นักเรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ
9. โรงเรียนต้องสร้างความเชื่อถือศรัทธาจากผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย
10. โรงเรียนต้องมีระบบการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการเผยแพร่ผลงานและสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน

**ตอนที่ 2.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ทั้ง 6 กลยุทธ์ มาวิเคราะห์แนวปฏิบัติของแต่ละกลยุทธ์ จนได้กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ ที่ 2 สร้างเครือข่ายภาคี กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู กลยุทธ์ที่ 4 ดูแลพัฒนาหลักสูตร กลยุทธ์ที่ 5 ดึงดูดจัดสรรงบประมาณ กลยุทธ์ที่ 6 สร้างงานการแข่งขันนำฝึนสู่ความสำเร็จ แล้วนำ กลยุทธ์ดังกล่าวไปตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 10 คน เพื่อ พิจารณาให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี และนำ ข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ (Statistical Methods) ปรากฏผลดังนี้

**ตารางที่ 4.8** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหาร สถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

(N=10)

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี	ความ เหมาะสม		ระดับ ความเหมาะสม
	$\mu$	$\sigma$	
กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดนโยบาย	4.67	.64	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 2 สร้างภาคีเครือข่าย	4.63	.57	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู	4.59	.56	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 4 ดูแลพัฒนาหลักสูตร	4.60	.57	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 5 ดึงดูดจัดสรรงบประมาณ	4.75	.64	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 6 สร้างงานการแข่งขันนำฝึนสู่ความสำเร็จ	4.63	.60	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.65</b>	<b>.60</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

( $\mu = 4.65$ ,  $\sigma = .60$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ที่ 5 ดึงดูดจัดสรรงบประมาณ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.75$ ,  $\sigma = .64$ ) รองลงมาคือ กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดนโยบาย ( $\mu = 4.67$ ,  $\sigma = .64$ ) และกลยุทธ์ที่ 6 สร้างงานการแข่งขันนำฝืนสู่ความสำเร็จ ( $\mu = 4.63$ ,  $\sigma = .60$ ) และกลยุทธ์ที่ 2 สร้างเครือข่ายภาคี ( $\mu = 4.63$ ,  $\sigma = .57$ ) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีระดับความเหมาะสมดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ 1 การกำหนดนโยบาย

(N=10)

ประเด็นกลยุทธ์	ความเหมาะสม		ระดับความเหมาะสม
	$\mu$	$\sigma$	
1. มีการกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีมาขับเคลื่อนในสถานศึกษาและบูรณาการในแผนปฏิบัติงานประจำปี	4.65	.58	มากที่สุด
2. มีการกำหนดนโยบายในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี	4.78	.81	มากที่สุด
3. การกำหนดนโยบายในการพัฒนาครูและบุคลากรเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี	4.63	.72	มากที่สุด
4. มีการนโยบายในการพัฒนาอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ด้านดนตรีให้มีความเหมาะสมต่อการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน	4.50	.56	มากที่สุด
5. ดำเนินการตามนโยบาย และแผนปฏิบัติงานประจำปีที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีในสถานศึกษา	4.83	.67	มากที่สุด
6. ติดตามผลการดำเนินการตามนโยบายและแผนปฏิบัติการประจำปี ที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีในสถานศึกษา	4.70	.55	มากที่สุด

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ 1 การกำหนดนโยบาย (ต่อ)

(N=10)

ประเด็นกลยุทธ์	ความเหมาะสม		ระดับความเหมาะสม
	$\mu$	$\sigma$	
7. นำผลการติดตามมาพัฒนา นโยบาย/แผนงาน/โครงการ เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีในสถานศึกษา	4.63	.59	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.67	.64	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ 1 การกำหนดนโยบาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.67$ ,  $\sigma = .62$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ดำเนินการตามนโยบาย และแผนปฏิบัติงานประจำปีที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีในสถานศึกษามีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.83$ ,  $\sigma = .67$ ) รองลงมา คือ มีการกำหนดนโยบายในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ( $\mu = 4.78$ ,  $\sigma = .81$ ) และมีการกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีมาขับเคลื่อนในสถานศึกษาและบูรณาการในแผนปฏิบัติงานประจำปี ( $\mu = 4.65$ ,  $\sigma = .58$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ 2 สร้างภาคีเครือข่าย

(N=10)

ประเด็นกลยุทธ์	ความเหมาะสม		ระดับความเหมาะสม
	$\mu$	$\sigma$	
1. มีแหล่งเรียนรู้ ประเภทบุคคล สถาบัน เพื่อให้ผู้เรียนเลือกเรียนรู้ด้านดนตรีในสิ่งที่ตนสนใจอย่างหลากหลาย	4.67	.46	มากที่สุด
2. โรงเรียนมีความร่วมมือกับสถานประกอบการด้านดนตรี เพื่อมุ่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง และเห็นศักยภาพความสามารถของผู้เรียนเพื่อศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพได้ในอนาคต	4.63	.57	มากที่สุด



ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ 2 สร้างภาคี เครือข่าย (ต่อ)

(N=10)

ประเด็นกลยุทธ์	ความเหมาะสม		ระดับความเหมาะสม
	$\mu$	$\sigma$	
3. ครูจัดทำข้อมูลและใช้แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในท้องถิ่น และใช้ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี	4.60	.55	มากที่สุด
4. โรงเรียนได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง	4.83	.62	มากที่สุด
5. ได้รับความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาในการส่งต่อนักเรียน ที่มีความสามารถทางดนตรีเข้าเรียนเป็นกรณีพิเศษมากขึ้น	4.50	.61	มากที่สุด
6. ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภาค รัฐ เอกชนและประชาสังคมเพื่อการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียนสูงขึ้น	4.53	.62	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.63	.57	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ 2 สร้างเครือข่ายภาคี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.63$ ,  $\sigma = .57$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า โรงเรียนได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.83$ ,  $\sigma = .57$ ) รองลงมาคือ มีแหล่งเรียนรู้ประเภทบุคคล สถาบัน เพื่อให้ผู้เรียนเลือกเรียนรู้ด้านดนตรีในสิ่งที่ตนสนใจอย่างหลากหลาย ( $\mu = 4.67$ ,  $\sigma = .46$ ) และโรงเรียนมีความร่วมมือกับสถานประกอบการด้านดนตรี เพื่อมุ่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง และเห็นศักยภาพ ความสามารถของผู้เรียนเพื่อศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพได้ในอนาคต ( $\mu = 4.67$ ,  $\sigma = .57$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู

(N=10)

ประเด็นกลยุทธ์	ความเหมาะสม		ระดับความเหมาะสม
	$\mu$	$\sigma$	
1. โรงเรียนมีผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านดนตรีเป็นผู้ให้คำปรึกษาดูแล (Musical Mentoring) และร่วมพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน	4.60	.52	มากที่สุด
2. โรงเรียนมีกรอบอัตรากำลังตามแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนวัตถุประสงค์พิเศษทางดนตรีที่เหมาะสม (ครูดนตรี: นร. เป็น 1: 5)	4.53	.53	มากที่สุด
3. โรงเรียนมีจำนวนครูสอดคล้องกับจำนวนนักเรียนและวิชาเอกทางดนตรีของนักเรียน	4.63	.56	มากที่สุด
4. โรงเรียนมีการวางแผนเพื่อผลิตครูด้านดนตรีเพื่อรองรับการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี เช่น เข้าร่วมโครงการครูทายาทผลิตครูดนตรี เป็นต้น	4.43	.60	มาก
5. โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถ ด้านดนตรีของผู้เรียน	4.77	.58	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.59</b>	<b>.56</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.59$ ,  $\sigma = .56$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของผู้เรียน ( $\mu = 4.77$ ,  $\sigma = .58$ ) รองลงมาคือ โรงเรียนมีจำนวนครูสอดคล้องกับจำนวนนักเรียนและวิชาเอกทางดนตรีของนักเรียน ( $\mu = 4.63$ ,  $\sigma = .56$ ) และโรงเรียนมีผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านดนตรีเป็นผู้ให้คำปรึกษาดูแล (Musical Mentoring) และร่วมพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน ( $\mu = 4.60$ ,  $\sigma = .52$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ 4 ดูแลพัฒนา  
หลักสูตร

(N=10)

ประเด็นกลยุทธ์	ความเหมาะสม		ระดับ ความเหมาะสม
	$\mu$	$\sigma$	
1. ครูได้จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ที่เน้นการฝึกปฏิบัติการด้านดนตรีเฉพาะทาง	4.73	.51	มากที่สุด
2. ครูมีความรู้ความเข้าใจและสามารถจัดกระบวนการ เรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยให้ผู้เรียนปฏิบัติการ ด้านดนตรีอย่างเข้มข้น	4.67	.59	มากที่สุด
3. ครูเชื่อมโยงประสบการณ์การเรียนรู้ด้านดนตรีให้เข้ากับ ชีวิตจริงของนักเรียน	4.80	.38	มากที่สุด
4. มีการวิเคราะห์ผลเพื่อประมวลปัญหาและอุปสรรคที่ เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติด้านดนตรี ของนักเรียน	4.63	.57	มากที่สุด
5. มีการจัดสอนเสริมให้กับนักเรียนปกติ และซ่อมเสริม ให้กับนักเรียนที่มีปัญหาทางการเรียนเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถทางดนตรี	4.73	.46	มากที่สุด
6. ครูรายงานผลด้านการจัดการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศด้าน ดนตรีให้ผู้บริหารและผู้ปกครองนักเรียนทราบเป็นระยะ ๆ	4.63	.54	มากที่สุด
7. ครูจัดหา/ผลิต พัฒนาสื่อนวัตกรรม และใช้สื่อและ อุปกรณ์ทางดนตรีเพื่อการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย	4.37	.58	มากที่สุด
8. ครูใช้สื่อ/อุปกรณ์ นวัตกรรม/เทคโนโลยี ประกอบการจัด ประสบการณ์ด้านดนตรีให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติและเพิ่มพูน ทักษะการเรียนรู้	4.47	.61	มากที่สุด
9. ครูสามารถสร้างเครื่องมือวัดคุณภาพและประเมินผล การเรียนรู้ด้านดนตรีอย่างเหมาะสม	4.67	.55	มากที่สุด

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ 4 ดุลยภาพ  
หลักสูตร (ต่อ)

(N=10)

ประเด็นกลยุทธ์	ความเหมาะสม		ระดับความเหมาะสม
	$\mu$	$\sigma$	
10. ครุนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ด้านดนตรีให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	4.53	.68	มากที่สุด
11. ครูจัดทำเอกสาร หลักฐานในชั้นเรียนตามระเบียบการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ที่เน้นด้านดนตรีได้อย่างเหมาะสม	4.50	.54	มากที่สุด
12. จัดกิจกรรมบูรณาการระหว่างสาระการเรียนรู้ให้นักเรียนได้ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ดนตรีอย่างหลากหลาย	4.57	.68	มากที่สุด
13. เปิดโอกาสให้นักเรียนนำเสนอผลงานจากการบูรณาการการเรียนรู้ด้านดนตรีโดยใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างหลากหลาย	4.63	.69	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.60	.57	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ 4 ดุลยภาพหลักสูตร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.60$ ,  $\sigma = .57$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ครูเชื่อมโยงประสบการณ์การเรียนรู้ด้านดนตรีให้เข้ากับชีวิตจริงของนักเรียน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.80$ ,  $\sigma = .38$ ) รองลงมาคือ โรงเรียนปรับปรุงหลักสูตรด้านดนตรีให้มีความเข้มข้นและเหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถพิเศษด้านดนตรีของนักเรียน ( $\mu = 4.78$ ,  $\sigma = .53$ ) และโรงเรียนจัดโปรแกรมการศึกษาโดยมุ่งให้มีการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางดนตรีอย่างหลากหลาย (Musical Enrichment) ( $\mu = 4.75$ ,  $\sigma = .51$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ 5  
 ดึงดูดจัดสรรงบประมาณ

(N=10)

ประเด็นกลยุทธ์	ความเหมาะสม		ระดับความเหมาะสม
	$\mu$	$\sigma$	
1. มีงบประมาณเพื่อจ้างผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และวิทยากร ท้องถิ่นมาช่วยสอนอย่างเพียงพอ	4.82	.85	มากที่สุด
2. ได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อเป็นค่าตอบแทน หรือค่าจ้างวิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา เพื่อพัฒนาครูและนักเรียนในอัตราพิเศษ เช่น วิทยากร ที่เป็นศิลปินแห่งชาติ หรือนักดนตรีที่มีชื่อเสียงจาก ต่างประเทศ	4.63	.59	มากที่สุด
3. ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามรายหัวนักเรียน ที่สูงขึ้น และสอดคล้องกับการพัฒนาความสามารถ ด้านดนตรีของนักเรียน	4.86	.57	มากที่สุด
4. ได้รับงบประมาณเพื่อการพัฒนาคุณภาพครูและ บุคลากรทางการศึกษา ให้มีขีดความสามารถด้านการสอน ดนตรีมากขึ้น	4.79	.55	มากที่สุด
ได้รับงบประมาณเพื่อการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่อง ดนตรีแต่ละประเภทอย่างเพียงพอ	4.72	.61	มากที่สุด
โรงเรียนจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนา ความสามารถด้านดนตรีของนักเรียนอย่างเหมาะสม	4.70	.64	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.75</b>	<b>.64</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของ  
 กลยุทธ์ ที่ 5 ดึงดูดจัดสรรงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.75$ ,  $\sigma = .64$ )  
 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามรายหัวนักเรียนที่สูงขึ้น และ

สอดคล้องกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน ( $\mu = 4.86$ ,  $\sigma = .57$ ) รองลงมาคือ มีงบประมาณเพื่อจ้างผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และวิทยากรท้องถิ่นมาช่วยสอนอย่างเพียงพอ ( $\mu = 4.85$ ,  $\sigma = .85$ ) และได้รับงบประมาณเพื่อการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถด้านการสอนดนตรีมากขึ้น ( $\mu = 4.79$ ,  $\sigma = .55$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.14** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ 6 สร้างงานการแข่งขันนำฝันสู่ความสำเร็จ

(N=10)

ประเด็นกลยุทธ์	ความเหมาะสม		ระดับความเหมาะสม
	$\mu$	$\sigma$	
1. มีเครื่องดนตรี และอุปกรณ์ในการฝึกฝนทักษะทางดนตรีที่ทันสมัยและเพียงพอกับนักเรียน	4.67	.56	มากที่สุด
2. ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรี วิทยากรท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ และฝึกทักษะด้านดนตรีให้กับนักเรียน	4.60	.52	มากที่สุด
3. จัดเวทีประกวดแข่งขันเพื่อส่งเสริมความสามารถและทักษะทางด้านดนตรีอย่างสม่ำเสมอ	4.73	.69	มากที่สุด
4. ส่งเสริมให้นักเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมแข่งขันระดับชาติ และนานาชาติเพื่อสร้างความเป็นเลิศด้านดนตรี และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม	4.53	.61	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.63</b>	<b>.60</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ 6 สร้างงานการแข่งขันนำฝันสู่ความสำเร็จ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.63$ ,  $\sigma = .60$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า จัดเวทีประกวดแข่งขันเพื่อส่งเสริมความสามารถและทักษะทางด้านดนตรีอย่างสม่ำเสมอ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.83$ ,  $\sigma = .57$ ) รองลงมาคือ มีเครื่องดนตรี และอุปกรณ์ในการฝึกฝนทักษะทางดนตรีที่ทันสมัยและเพียงพอกับนักเรียน

( $\mu = 4.67$ ,  $\sigma = .46$ ) และผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรี วิทยากรท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้และฝึกทักษะด้านดนตรีให้กับนักเรียน ( $\mu = 4.67$ ,  $\sigma = .57$ ) ตามลำดับ

## ตอนที่ 2.3 ผลการสร้างคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ผลการสร้างคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ประกอบด้วย

1. ความเป็นมาและความสำคัญ
2. วัตถุประสงค์
3. ข้อควรปฏิบัติในการนำคู่มือไปใช้
4. วิธีการนำคู่มือไปใช้
5. การดำเนินการ
  - 5.1 นิยาม
  - 5.2 วิสัยทัศน์
  - 5.3 พันธกิจ
  - 5.4 วัตถุประสงค์
  - 5.5 เป้าหมาย
  - 5.6 กลยุทธ์
    - กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การกำหนดนโยบาย
    - กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การสร้างภาคีเครือข่าย
    - กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์การพัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู
    - กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์การดูแลพัฒนาหลักสูตร
    - กลยุทธ์ที่ 5 กลยุทธ์การดึงดูดจัดสรรงบประมาณ
    - กลยุทธ์ที่ 6 กลยุทธ์การสร้างงานการแข่งขันนำฝึนสู่ความสำเร็จ
6. การประเมินผล

6.1 การประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

6.2 การประเมินความพึงพอใจต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ซึ่งรายละเอียดของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยได้นำเสนอในภาคผนวก ง

#### ตอนที่ 2.4 ผลการประเมินความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ผลการประเมินความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

(N=10)

ข้อ	รายการ	ระดับความถูกต้อง		ระดับ	ระดับความเหมาะสม		ระดับ
		$\mu$	$\sigma$		$\mu$	$\sigma$	
1	ความชัดเจนของหลักการและความสำคัญ	4.89	.33	มากที่สุด	4.78	.44	มากที่สุด
2	ความชัดเจนของวัตถุประสงค์	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด



ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

(N=10)

ข้อ	รายการ	ระดับความถูกต้อง		ระดับ	ระดับความเหมาะสม		ระดับ
		$\mu$	$\sigma$		$\mu$	$\sigma$	
3	ความชัดเจนของข้อปฏิบัติในการนำคู่มือไปใช้	4.67	.50	มากที่สุด	4.78	.44	มากที่สุด
4	ความชัดเจนของวิธีการนำคู่มือไปใช้	4.78	.44	มากที่สุด	4.78	.44	มากที่สุด
5	ความเหมาะสมของวิธีการดำเนินการของกลยุทธ์ฯ	4.67	.50	มากที่สุด	4.78	.44	มากที่สุด
6	ความเหมาะสมของการประเมินผลของกลยุทธ์ฯ	4.67	.50	มากที่สุด	4.78	.44	มากที่สุด
7	ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้และการเรียงลำดับเนื้อหา	4.78	.44	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด
8	การจัดรูปแบบการพิมพ์มีความเหมาะสม	4.78	.44	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด
9	คู่มืออ่านแล้วเข้าใจง่ายสามารถนำไปใช้ใน สถานการณ์จริงได้	4.78	.44	มากที่สุด	4.78	.44	มากที่สุด
10	คู่มือการใช้กลยุทธ์ การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร มีประโยชน์	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด
รวม		4.78	.19	มากที่สุด	4.82	.18	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ความถูกต้องของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu=4.78$ ,  $\sigma=.19$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าสูงสุดคือ ความชัดเจนของหลักการและความสำคัญ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ และคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร มีประโยชน์ รองลงมาคือ ความชัดเจนของวิธีการนำคู่มือไปใช้ ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้และการเรียงลำดับเนื้อหา การจัดรูปแบบการพิมพ์มีความเหมาะสม และคู่มืออ่านแล้วเข้าใจง่ายสามารถนำไปใช้ใน สถานการณ์จริงได้

ความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu=4.82$ ,  $\sigma=.18$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าสูงสุดคือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้และการเรียงลำดับเนื้อหา การจัดรูปแบบการพิมพ์มีความเหมาะสม และคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร มีประโยชน์ รองลงมาคือ ความชัดเจนของหลักการและความสำคัญ ความชัดเจนของข้อปฏิบัติในการนำคู่มือไปใช้ ความชัดเจนของวิธีการนำคู่มือไปใช้ ความเหมาะสมของวิธีการดำเนินการของกลยุทธ์ฯ ความเหมาะสมของการประเมินผลของกลยุทธ์ฯ และคู่มืออ่านแล้วเข้าใจง่ายสามารถนำไปใช้ใน สถานการณ์จริงได้

### **ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

ผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 แบ่งเป็น 4 ตอนย่อย ดังนี้

### ตอนที่ 3.1 ผลการดำเนินการก่อนพัฒนา (Plan)

เป็นการประชุมชี้แจงรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการตามกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ระยะเวลาดำเนินการ กลยุทธ์การพัฒนา การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้วิจัยและผู้เข้ารับการพัฒนา

ผู้วิจัยได้ประชุมชี้แจงรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการตามกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ต่อฝ่ายบริหารโรงเรียน จำนวน 4 คน ครูผู้สอน จำนวน 67 คน รวมทั้งสิ้น 71 คน ดังนี้

#### 1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

##### 1.2 วัตถุประสงค์เฉพาะ

1.2.1 เพื่อทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

1.2.2 เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

1.2.3 เพื่อประเมินผลการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

#### 2. วิธีการดำเนินการ

การดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีองค์ประกอบการดำเนินงานอยู่ 6 กลยุทธ์ ได้แก่

2.1 กลยุทธ์การกำหนดนโยบาย

2.2 กลยุทธ์การสร้างภาคีเครือข่าย

2.3 กลยุทธ์การพัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู

2.4 กลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตร

## 2.5 กลยุทธ์การดึงดูดจัดสรรงบประมาณ

## 2.6 สร้างงานการแข่งขันนำฝึนสู่ความสำเร็จ

โดยใช้การประชุม อบรมสัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติ และการดำเนินงานตามโครงการของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

### 3. การประเมินผล

การประเมินผล คือ การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 และการปรับปรุงเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย

3.1. การประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

3.2 การประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

3.3 การประเมินระดับความพึงพอใจที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

เกณฑ์การประเมินผลการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ใช้เกณฑ์การประเมินดังนี้ เกณฑ์ระดับคุณภาพ < 50 % = ปรับปรุง 50-74 % = พอใช้ 75 – 89 % = ดี ≥ 90% = ดีมาก

### 4. เงื่อนไขความสำเร็จ

เงื่อนไขความสำเร็จของการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ไปใช้ จะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และหลักการมีดังนี้

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรให้ความสำคัญกับการบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรเข้าใจบทบาทของตนเอง และส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรมีภาวะความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรเข้าใจบทบาทของตนเอง และพร้อมที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรมใหม่ให้แก่องค์การและบุคคลอื่นในองค์กรได้ ตลอดจนเกิดการคิดค้น และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง หมายถึง ส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจโดยกำหนดเป็นเกณฑ์ ตัวชี้วัด ตามมาตรฐานในการดำเนินการการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

4.4 การสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากรในรูปแบบหลากหลาย หมายถึง การเสริมสร้างกำลังใจของผู้บริหาร เพื่อให้ครูผู้สอนมีความมั่นใจและบังเกิดความพึงพอใจ เช่น การสนับสนุนให้ครูมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกคนด้วยความชื่นชม ประชาสัมพันธ์ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ยกย่องชมเชยและให้เกียรติแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล

### ตอนที่ 3.2 ผลการดำเนินการระยะพัฒนา (Do)

ผู้วิจัยได้นำกลยุทธ์ และคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ฝ่ายบริหารและครูผู้สอนโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ปีการศึกษา 2563 จำนวน 71 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดลองตามกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การกำหนดนโยบาย

2) กลยุทธ์การสร้างภาคีเครือข่าย 3) กลยุทธ์การพัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู 4) กลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตร 5) กลยุทธ์การดึงดูดจัดสรรงบประมาณ และ 6) กลยุทธ์สร้างงานการแข่งขันนำฝืนสู่ความสำเร็จ

การดำเนินการตามกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ประกอบด้วย การดำเนินงาน 2 ส่วน ดังนี้

### 3.2.1 การดำเนินการตามกระบวนการบริหาร 7S ของ McKinsey และแนวคิดหลักการบริหารจัดการแบบ C-PEST โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### กระบวนการบริหาร 7S ของ McKinsey

1. ด้านโครงสร้าง (Structure: S1) โดยการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารของโรงเรียน การแบ่งหน่วยงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการบังคับบัญชาให้มีความสะดวก ในการติดต่อประสานงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้ถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลดีต่อการผลักดันให้การดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. ด้านยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ (Strategy: S2) โดยการวิเคราะห์ทิศทางและขอบเขตของโรงเรียนที่จะดำเนินการ การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของโรงเรียนให้การบริหารจัดการตามตามกลยุทธ์ของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนด

3. ด้านระบบการดำเนินงานหน่วยงาน (Systems: S3) โดยการวิเคราะห์ในเรื่องระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในโรงเรียนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบงานมาตรฐานการศึกษา ระบบการวางแผน ระบบการนิเทศติดตาม และรายงานผล ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี/การเงิน การพัสดุ ระบบในการสรรหา และการคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบติดตามประเมินผล เป็นต้น

4. ด้านแบบแผนการบริหารจัดการ (Style: S4) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องของรูปแบบระบบการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน รวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรมของผู้บริหาร เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารจะเป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียน รวมถึงความรู้สึกนึกคิดของเจ้าหน้าที่ภายในโรงเรียนมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

5. ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff: S5) โดยการวิเคราะห์บุคลากรทุกระดับภายในโรงเรียนทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากรเพียงพอเหมาะสมกับเกณฑ์ รวมถึงตอบสนองต่อการเจริญเติบโตของโรงเรียนในอนาคตการปฏิบัติต่อบุคลากรภายในโรงเรียน เช่น การพัฒนาทีมงาน การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านบุคลากรทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาศักยภาพบุคลากร

6. ด้านทักษะความรู้ความสามารถบุคลากร (Skills: S6) โดยการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร การให้บริการผู้รับบริการ ความสามารถในการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบและบริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values: S7) โดยการวิเคราะห์ในเรื่องแนวคิดร่วมกันค่านิยม ความคาดหวังของหน่วยงานพึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ของหน่วยงานร่วมกัน เช่น บริหารเชิงกลยุทธ์เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ หรือธรรมาภิบาลคืออุดมการณ์ของเรา ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร เป็นต้น

#### **แนวคิดหลักการบริหารจัดการแบบ C-PEST**

แนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยและเงื่อนไขประกอบการวางแผนการบริหารจัดการของหน่วยงานหรือองค์กร ตามแนวคิด C-PEST นั้น เป็นกลวิธีสำหรับเสริมสร้างคุณภาพการบริหารจัดการให้เหมาะสม เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลตามเป้าหมายการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพที่ผู้รับผิดชอบในการบริหารหน่วยงานจะต้องตระหนักให้มีความสำคัญ และนำมาใช้เป็นกรอบการปฏิบัติ ตามเงื่อนไขกรอบแนวคิด ดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors: C) วิเคราะห์ในเรื่องผู้รับผลประโยชน์ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่โดยรอบสภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน

2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors: P) วิเคราะห์รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ร.บ.การศึกษาภาคบังคับ มาตรฐานการศึกษา หลักสูตรนโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัดกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors: E) วิเคราะห์สภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ยและการลงทุนต่าง ๆ

4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social - Cultural Factors: S) วิเคราะห์โครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัยสภาพและกระแสสังคม และชุมชนที่ล้อมรอบหน่วยงาน ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ

5. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T) วิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเทคโนโลยีสารสนเทศเทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น

### 3.2.2 การดำเนินงานตามโครงการของแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

การดำเนินงานตามโครงการของแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดนโยบาย

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร มีการประชุมจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่บูรณาการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีในแผนปฏิบัติการปีการศึกษา 2563 โดยมีชื่อโครงการ/กิจกรรม ดังนี้

- 1) โครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางโปงลาง
- 2) โครงการส่งเสริมและพัฒนาด้านนาฏยะดุริยางคศิลป์
- 3) โครงการส่งเสริมศักยภาพวงโปงลางและดนตรีพื้นบ้าน
- 4) กิจกรรมแลกเปลี่ยนดนตรีนาฏศิลป์ไทยลาวสายสัมพันธ์
- 5) กิจกรรมการเข้าร่วมการแสดงในงานพิธีสำคัญต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก

โรงเรียน

#### 2. กลยุทธ์ที่ 2 สร้างเครือข่ายภาคี

โรงเรียนหนองคายวิทยาคารมีรายชื่อแหล่งเรียนรู้/รายชื่อบุคคล/สถาบันที่สนับสนุนด้านโปงลาง จำแนกได้ ดังนี้

##### 2.1 รายชื่อแหล่งเรียนรู้

- 2.1.1) วงโปงลางหนุ่มปริญญา - สวามหาลัย



2.1.2) วังโป่งกลางศิลป์อีสาน จังหวัดมหาสารคาม

2.1.3) วังโป่งกลางศิลป์ชัย จังหวัดขอนแก่น

## 2.2 รายชื่อบุคคล

2.2.1) ดร.พรสวรรค์ พรดอนก้อ ประธานหลักสูตรศิลปะการแสดงพื้นบ้าน  
วิทยาลัยนาฏศิลปกาฬสินธุ์

2.2.2) นางสมจิต วิเศษสุนทร ครูเชี่ยวชาญ สาขานาฏศิลป์ โรงเรียนชุมพล  
โพธิ์ชัย

2.2.3) นายรัตนเดช กาษเกษม ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลวิศิษฐ์  
อำเภวยศศิลป์

2.2.4) นายยอดยิ่ง ราชตั้งใจ นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการ สาขานาฏศิลป์  
สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดหนองคาย

2.2.5) นายเฉลิมชาติ แผงสุวรรณ วิทยากรด้านท้องถิ่น

## 2.3 สถาบัน

2.3.1) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดหนองคาย

2.3.2) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดกาฬสินธุ์

2.3.3) วิทยาลัยนาฏศิลปกาฬสินธุ์

2.3.4) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.4 รายชื่อสถานประกอบการด้านโป่งกลางที่สนับสนุนให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติงาน/  
ส่งเสริมรายได้ด้านโป่งกลาง

2.4.1) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดหนองคาย

2.4.2) องค์การบริหารส่วนจังหวัดหนองคาย

2.4.3) สำนักงานเทศบาลเมืองหนองคาย

2.4.4) วัดโพธิ์ชัย พระอารามหลวง

2.4.5) วิทยาลัยนาฏศิลปกาฬสินธุ์

2.5 รายชื่อผู้เชี่ยวชาญพิเศษ/ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอนด้าน  
โป่งกลาง

2.5.1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คมกริช การินทร์ คณบดีวิทยาลัยดุริยางค  
ศิลป์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.5.2) นายรัตนเดช กาษเกษม ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลวิเศษ  
อำเภวยะลปี

2.6 รายชื่อหน่วยงานภาค รัฐ/เอกชนและประชาสังคมที่สนับสนุนความสามารถ  
ด้านโป่งกลางของผู้เรียน

2.6.1) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดหนองคาย

2.6.2) องค์การบริหารส่วนจังหวัดหนองคาย

2.6.3) สำนักงานเทศบาลเมืองหนองคาย

2.6.4) วัดโพธิ์ชัย พระอารามหลวง

2.6.5) วิทยาลัยนาฏศิลปกาฬสินธุ์

2.6.6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย

2.6.7) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1

3. กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู

โรงเรียนหนองคายวิทยาคารมีการพัฒนาครู ดังนี้

3.1 รายการอบรม/การพัฒนาครูและบุคลากรด้านโป่งกลาง ดังนี้

3.1.1) นางสาวพร ผลาจันทร์ และนายอิทธิศักดิ์ บัวจันทร์ เป็นกรรมการ  
การประกวดนาฏศิลป์ ชิงแชมป์จังหวัดหนองคาย ครั้งที่ 8 – 9

3.1.2) นายอิทธิศักดิ์ บัวจันทร์ เป็นกรรมการการประกวดเดี่ยวโหวด เทศกาล  
เล่นโหวด ตำบลแก่งไเก่ อำเภอสังคม จังหวัดหนองคาย พ.ศ.2563

3.2 รายชื่อผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านโป่งกลางที่ให้คำปรึกษาดูแล (Musical Mentoring)  
นักเรียน

3.2.1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คมกริช การินทร์ คณบดีวิทยาลัยดุริยางคศิลป์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.2.2) นายรัตนเดช กาษเกษม ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลวิเศษ  
อำเภวยะลปี

3.3 รายชื่อครู/บุคลากรวิชาเอกทางดนตรี

3.3.1) นายอิทธิศักดิ์ บัวจันทร์ ครูโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

4. กลยุทธ์ที่ 4 ดูแลพัฒนาหลักสูตร

โรงเรียนหนองคายวิทยาคารมีการพัฒนาหลักสูตร ดังนี้

## 4.1 รายชื่อหลักสูตรด้านดนตรี

4.1.1) ความสามารถด้านนาฏศิลป์/ดนตรี (Dance and Music Program: DMP)

## 4.2 รายชื่อโครงการ/กิจกรรมด้านดนตรี

4.2.1) โครงการส่งเสริมและพัฒนาด้านนาฏยะดุริยางคศิลป์

4.2.2) โครงการส่งเสริมศักยภาพวงโปงลางและดนตรีพื้นบ้าน

4.2.3) กิจกรรมแลกเปลี่ยนดนตรีนาฏศิลป์ไทยลาวสายสัมพันธ์

4.2.4) การเข้าร่วมการแสดงในงานพิธีสำคัญต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก

## โรงเรียน

## 4.3 รายชื่อสื่อ/นวัตกรรมการสอนด้านโปงลาง/ดนตรีพื้นบ้าน

4.3.1) เครื่องดนตรี

4.3.2) โน้ตดนตรี

4.3.3) เพลงในชีวิตประจำวัน

4.3.4) ภาษาทำในนาฏศิลป์

4.3.5) ครู และวิทยากร

## 4.4 รายชื่อวิจัยพัฒนาการเรียนการสอนและการเรียนรู้ด้านโปงลาง/ดนตรีพื้นบ้าน

## ของนักเรียน

4.4.1) รายงานการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ เรื่อง การเล่นโปงลางของนักเรียน

## โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

4.4.2) แนวความคิดการสร้างสรรค์นาฏยประดิษฐ์อีสานในวงโปงลางมุลมั่ง

## ฝั่งน้ำโขง โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

## 5. กลยุทธ์ที่ 5 ดึงดูดจัดสรรงบประมาณ

โรงเรียนหนองคายวิทยาคารได้รับการจัดสรรและสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ

## ดังนี้

## 5.1 รายการได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานต่าง ๆ

5.1.1) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดหนองคาย

5.1.2) องค์การบริหารส่วนจังหวัดหนองคาย

5.1.3) สำนักงานเทศบาลเมืองหนองคาย

5.1.4) วัดโพธิ์ชัย พระอารามหลวง

5.1.5) วิทยาลัยนาฏศิลปกาฬสินธุ์

5.2 จำนวนงบประมาณที่ใช้ในการจ้างผู้เชี่ยวชาญพิเศษและวิทยากรท้องถิ่นมาช่วยสอน ปีการศึกษา 2562 และปีการศึกษา 2563 ปีการศึกษาละ 120,000 บาท

5.3 จำนวนงบประมาณที่จัดสรรให้โครงการ/กิจกรรม สนับสนุนด้านโปงลาง/ดนตรีพื้นบ้าน ปีการศึกษา 2562 และปีการศึกษา 2563 ปีการศึกษาละ 150,000 บาท

5.4 จำนวนงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรด้านการสอนโปงลาง/ดนตรีพื้นบ้าน ปีการศึกษาละ 150,000 บาท

5.5 จำนวนวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องดนตรีที่ใช้ในวงโปงลาง/ดนตรีพื้นบ้าน มีดังนี้

5.5.1) พิณไฟฟ้า 2 ตัว

5.5.2) เบส 2 ตัว

5.5.3) แคน 2 ตัว

5.5.4) โหวด 4 ตัว

5.5.5) โปงลาง 2 ผืน

5.5.6) กลองหาง 4 ตัว

5.5.7) กลองรำมะนา 2 ตัว

5.5.8) ฉาบใหญ่ 4 คู่

5.5.9) ฉาบเล็ก 4 คู่

5.5.10) ฉิ่ง 4 คู่

5.6 งบประมาณในการสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนด้านดนตรีพื้นบ้าน/วงโปงลาง ปีการศึกษาละ 50,000 บาท

6. กลยุทธ์ที่ 6 สร้างงานการแข่งขันนำฝันสู่ความสำเร็จ

ผลลัพธ์และภาพสำเร็จของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ดังนี้

6.1 ได้รับรางวัลชนะเลิศเหรียญทอง การแข่งขันเดี่ยวดนตรีพื้นเมือง เดี่ยวโหวด ระดับ ม.1-3 ในงานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ปีการศึกษา 2562 ณ จังหวัดศรีสะเกษ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6.2 ได้รับรางวัลเหรียญทอง การแข่งขันเดี่ยวดนตรีพื้นเมือง เดี่ยวโปงลาง ระดับ ม.4-6 ในงานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ปีการศึกษา 2563 ณ จังหวัดศรีสะเกษ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6.3 ได้รับรางวัลชนะเลิศเหรียญทอง การแข่งขันเดี่ยวดนตรีพื้นเมือง เดี่ยวพิณ ระดับ ม.1-3 ในงานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ปีการศึกษา 2563 ณ จังหวัดศรีสะเกษ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6.4 ได้รับรางวัลเหรียญทอง กิจกรรมการแข่งขันนาฏศิลป์ไทยอนุรักษ์ ระดับชั้น ม.1 -3 ในงานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ปีการศึกษา 2563 ณ จังหวัดศรีสะเกษ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6.5 ได้รับรางวัลเหรียญทอง กิจกรรมการแข่งขันรำวงมาตรฐาน ระดับชั้น ม.1-3 ในงานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ปีการศึกษา 2563 ณ จังหวัดศรีสะเกษ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6.6 ได้รับรางวัลเหรียญทอง กิจกรรมการแข่งขันรำวงมาตรฐาน ระดับชั้น ม.4-6 ในงานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ปีการศึกษา 2563 ณ จังหวัดศรีสะเกษ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6.7 ได้รับรางวัลเหรียญทอง กิจกรรมการแข่งขันวงดนตรีพื้นเมือง(โปงลาง) ระดับชั้น ม.1-ม.6 ระดับชั้น ม. 4-6 ในงานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ปีการศึกษา 2563 ณ จังหวัดศรีสะเกษ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ตอนที่ 3.3 ระยะเวลาหลังการพัฒนา (Check) เป็นการประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

ผู้วิจัยได้ศึกษาประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 หลังจากไปทดลองใช้กับฝ่ายบริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครู จำนวน 85 คน ปรากฏดังตารางที่ 4.16 ถึงตารางที่ 4.22 ดังนี้

**ตารางที่ 4.16** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมและรายด้าน

(n=84)

ที่	กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร	ระดับประสิทธิผล		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	กลยุทธ์การกำหนดนโยบาย	4.67	.64	มากที่สุด
2	กลยุทธ์การสร้างภาคีเครือข่าย	4.63	.57	มากที่สุด
3	กลยุทธ์การพัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู	4.59	.56	มากที่สุด
4	กลยุทธ์การดูแลพัฒนาหลักสูตร	4.60	.57	มากที่สุด
5	กลยุทธ์การดึงดูดจัดสรรงบประมาณ	4.75	.64	มากที่สุด
6	กลยุทธ์การสร้างงานการแข่งขันนำฝึไปสู่ความสำเร็จ	4.63	.60	มากที่สุด
เฉลี่ย		4.65	.60	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.16 พบว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร มีประสิทธิผล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D.=.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการดึงดูดจัดสรรงบประมาณ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของกลยุทธ์ฯ ได้ผลการประเมินดังนี้

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านกำหนดนโยบาย

(n=84)

ที่	กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร	ระดับประสิทธิผล		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีการกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี มาขับเคลื่อนในสถานศึกษาและบูรณาการในแผนปฏิบัติงานประจำปี	4.65	.58	มากที่สุด
2	มีการกำหนดนโยบายในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี	4.78	.81	มากที่สุด
3	การกำหนดนโยบายในการพัฒนาครูและบุคลากรเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี	4.63	.72	มากที่สุด
4	มีการนโยบายในการพัฒนาอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ด้านดนตรีให้มีความเหมาะสมต่อการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน	4.50	.56	มากที่สุด
5	ดำเนินการตามนโยบาย และแผนปฏิบัติงานประจำปีที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีในสถานศึกษา	4.83	.67	มากที่สุด
6	ติดตามผลการดำเนินการตามนโยบายและแผนปฏิบัติการประจำปี ที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีในสถานศึกษา	4.70	.55	มากที่สุด
7	นำผลการติดตามมาพัฒนา นโยบาย/แผนงาน/โครงการ เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีในสถานศึกษา	4.63	.59	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>		<b>4.67</b>	<b>.64</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ด้านการกำหนดนโยบาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = .62) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ดำเนินการตามนโยบาย และแผนปฏิบัติงานประจำปีที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีในสถานศึกษา มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = .67) รองลงมา คือ มีการกำหนดนโยบายในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = .81) และมีการกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีมาขับเคลื่อนในสถานศึกษาและบูรณาการในแผนปฏิบัติงานประจำปี ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = .58) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.18** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างภาคีเครือข่าย

(n=84)

ที่	กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร	ระดับประสิทธิผล		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีแหล่งเรียนรู้ ประเภทบุคคล สถาบัน เพื่อให้ผู้เรียนเลือกเรียนรู้ด้านดนตรีในสิ่งที่ตนสนใจอย่างหลากหลาย	4.67	.46	มากที่สุด
2	โรงเรียนมีความร่วมมือกับสถานประกอบการด้านดนตรี เพื่อมุ่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง และเห็นศักยภาพ ความสามารถของผู้เรียนเพื่อศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพได้ในอนาคต	4.63	.57	มากที่สุด
3	ครูจัดทำข้อมูลและใช้แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในท้องถิ่น และใช้ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี	4.60	.55	มากที่สุด
4	โรงเรียนได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง	4.83	.62	มากที่สุด
5	ได้รับความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาในการส่งต่อนักเรียนที่มีความสามารถทางดนตรีเข้าเรียนเป็นกรณีพิเศษมากขึ้น	4.50	.61	มากที่สุด



**ตารางที่ 4.18** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหาร  
 สถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างภาคีเครือข่าย  
 (ต่อ)

(n=84)

ที่	กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็น เลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร	ระดับประสิทธิผล		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
6	ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชนและ ประชาสังคมเพื่อการพัฒนาความสามารถด้านดนตรี ของนักเรียนสูงขึ้น	4.53	.62	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>		<b>4.63</b>	<b>.57</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์  
 การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
 ด้านสร้างเครือข่ายภาคี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.63$ , S.D. =.57) เมื่อพิจารณาเป็น  
 รายด้านพบว่า โรงเรียนได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง มีระดับ  
 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.83$ , S.D. =.57) รองลงมาคือ มีแหล่งเรียนรู้ประเภทบุคคล  
 สถาบัน เพื่อให้ผู้เรียนเลือกเรียนรู้ด้านดนตรีในสิ่งที่ตนสนใจอย่างหลากหลาย ( $\bar{X}=4.67$ , S.D. =.46)  
 และโรงเรียนมีความร่วมมือกับสถานประกอบการด้านดนตรี เพื่อมุ่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง และ  
 เห็นศักยภาพ ความสามารถของผู้เรียนเพื่อศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพได้ในอนาคต ( $\bar{X}=4.67$ ,  
 S.D. =.57) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.19** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านพัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู

(n=84)

ที่	กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร	ระดับประสิทธิผล		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	โรงเรียนมีผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านดนตรีเป็นผู้ให้คำปรึกษาดูแล (Musical Mentoring) และร่วมพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน	4.60	.52	มากที่สุด
2	โรงเรียนมีกรอบอัตรากำลังตามแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนวัตถุประสงค์พิเศษทางดนตรีที่เหมาะสม (ครูดนตรี: นร. เป็น 1: 5)	4.53	.53	มากที่สุด
3	โรงเรียนมีจำนวนครูสอดคล้องกับจำนวนนักเรียนและวิชาเอกทางดนตรีของนักเรียน	4.63	.56	มากที่สุด
4	โรงเรียนมีการวางแผนเพื่อผลิตครูด้านดนตรีเพื่อรองรับการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี เช่น เข้าร่วมโครงการครูทายาทผลิตครูดนตรี เป็นต้น	4.43	.60	มาก
5	โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของผู้เรียน	4.77	.58	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>		<b>4.59</b>	<b>.56</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ด้านการพัฒนาศักดิ์ศรีศรีความเป็นครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = .56) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะการจัดการเรียน

การสอนที่เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D= .58) รองลงมาคือ โรงเรียนมีจำนวนครูสอดคล้องกับจำนวนนักเรียนและวิชาเอกทางดนตรีของนักเรียน ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = .56) และโรงเรียนมีผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านดนตรีเป็นผู้ให้คำปรึกษาดูแล (Musical Mentoring) และร่วมพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = .52) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.20** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการดูแลพัฒนาหลักสูตร

(n=84)

ที่	กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร	ระดับประสิทธิผล		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ปรับปรุงหลักสูตรด้านดนตรีให้มีความเข้มข้นและเหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถพิเศษด้านดนตรีของนักเรียน	4.73	.51	มากที่สุด
2	จัดโปรแกรมการศึกษาโดยมุ่งให้มีการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางดนตรีอย่างหลากหลาย (Musical Enrichment)	4.67	.59	มากที่สุด
3	ขยายหลักสูตรทางดนตรี (Musical Extension) สำหรับผู้เรียนให้มีสอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน	4.80	.38	มากที่สุด
4	ลดระยะเวลาการเรียนด้านดนตรี (Musical Acceleration) เพื่อยืดหยุ่นให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ดนตรีกับผู้อื่นได้สูงกว่าวัยของนักเรียน	4.63	.57	มากที่สุด
5	ปรับแผนการเรียนและเพิ่มเนื้อหาวิชาที่เป็นสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมให้เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน	4.73	.46	มากที่สุด
6	จัดเนื้อหาด้านดนตรีที่ยากและท้าทายกว่าหลักสูตรทั่วไปให้กับนักเรียนที่มีความสามารถทางดนตรี	4.63	.54	มากที่สุด
7	เชื่อมโยงและบูรณาการการเรียนการสอนดนตรีในหลายๆ สาระการเรียนรู้	4.37	.58	มากที่สุด

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการดูแลพัฒนาหลักสูตร (ต่อ)

(n=84)

ที่	กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร	ระดับประสิทธิผล		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
8	จัดกระบวนการเรียนรู้ทางดนตรีที่ซับซ้อนและเข้มข้นกว่าการเรียนรู้โดยทั่วไป	4.47	.61	มากที่สุด
9	กำหนดเกณฑ์การพิจารณาผลงานและผลการเรียนรู้ทางดนตรีของนักเรียนให้ชัดเจนเพื่อการวัดและประเมินความสามารถของผู้เรียน	4.67	.55	มากที่สุด
10	จัดทำวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนและการเรียนรู้ด้านดนตรีของนักเรียนอย่างหลากหลาย	4.53	.68	มากที่สุด
11	จัดบรรยากาศในห้องเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศด้านดนตรี	4.50	.54	มากที่สุด
12	ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการจัดการเรียนรู้ที่ซับซ้อนกว่าปกติเพื่อความเป็นเลิศด้านดนตรี	4.57	.68	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>		<b>4.60</b>	<b>.57</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ด้านการดูแลพัฒนาหลักสูตร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = .57) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ครูเชื่อมโยงประสบการณ์การเรียนรู้ด้านดนตรีให้เข้ากับชีวิตจริงของนักเรียน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = .38) รองลงมาคือ โรงเรียนปรับปรุงหลักสูตรด้านดนตรีให้มีความเข้มข้นและเหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถพิเศษด้านดนตรีของนักเรียน ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = .53) และโรงเรียนจัดโปรแกรมการศึกษาโดยมุ่งให้มีการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางดนตรีอย่างหลากหลาย (Musical Enrichment) ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = .51) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านดึงดูดจัดสรรงบประมาณ

(n=84)

ที่	กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร	ระดับประสิทธิผล		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีงบประมาณเพื่อจ้างผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และวิทยากร ท้องถิ่นมาช่วยสอนอย่างเพียงพอ	4.82	.85	มากที่สุด
2	ได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อเป็นค่าตอบแทน หรือค่าจ้างวิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา เพื่อพัฒนาครูและนักเรียน ในอัตราพิเศษ เช่น วิทยากรที่เป็นศิลปินแห่งชาติ หรือนักดนตรีที่มีชื่อเสียง จากต่างประเทศ	4.63	.59	มากที่สุด
3	ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามรายหัวนักเรียนที่สูงขึ้น และสอดคล้องกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน	4.86	.57	มากที่สุด
4	ได้รับงบประมาณเพื่อการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีขีดความสามารถด้านการสอนดนตรีมากขึ้น	4.79	.55	มากที่สุด
5	ได้รับงบประมาณเพื่อการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องดนตรีแต่ละประเภทอย่างเพียงพอ	4.72	.61	มากที่สุด
6	โรงเรียนจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียนอย่างเหมาะสม	4.70	.64	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>		<b>4.75</b>	<b>.64</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ด้านการดึงดูดจัดสรรงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = .64) เมื่อพิจารณา

เป็นรายด้านพบว่า ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามรายหัวนักเรียนที่สูงขึ้น และสอดคล้องกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน ( $\bar{X} = 4.86$ , S.D. = .57) รองลงมาคือ งบประมาณเพื่อจ้างผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และวิทยากรท้องถิ่นมาช่วยสอนอย่างเพียงพอ ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = .85) และได้รับงบประมาณเพื่อการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีขีดความสามารถด้านการสอนดนตรีมากขึ้น ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D.= .55) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.22** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านสร้างงาน การแข่งขัน นำฝึนสู่ความสำเร็จ

(n=84)

ที่	กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร	ระดับประสิทธิผล		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีเครื่องดนตรี และอุปกรณ์ในการฝึกฝนทักษะทางดนตรีที่ทันสมัยและเพียงพอแก่นักเรียน	4.67	.56	มากที่สุด
2	ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรี วิทยากรท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ และฝึกทักษะด้านดนตรีให้กับนักเรียน	4.60	.52	มากที่สุด
3	จัดเวทีประกวดแข่งขันเพื่อส่งเสริมความสามารถและทักษะทางด้านดนตรีอย่างสม่ำเสมอ	4.73	.69	มากที่สุด
4	ส่งเสริมให้นักเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมแข่งขันระดับชาติ และนานาชาติเพื่อสร้างความเป็นเลิศด้านดนตรีและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม	4.53	.61	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>		<b>4.63</b>	<b>.60</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ด้านการสร้างงานการแข่งขันนำฝึนสู่ความสำเร็จ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ , S=.60)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า จัดเวทีประกวดแข่งขันเพื่อส่งเสริมความสามารถและทักษะทางด้านดนตรีอย่างสม่ำเสมอ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.83$ , S.D.=.57) รองลงมาคือ มีเครื่องดนตรี และอุปกรณ์ในการฝึกฝนทักษะทางดนตรีที่ทันสมัยและเพียงพอแก่นักเรียน ( $\bar{X}=4.67$ , S.D. =.46) และผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรี วิทยากรท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้และฝึกทักษะด้านดนตรีให้กับนักเรียน ( $\bar{X}=4.67$ , S.D. =.57) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3.4 ผลการสะท้อนผลการดำเนินการ(Action) ตามกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ผลการสะท้อนผลการดำเนินการ (Action) ตามกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เพื่อศึกษาจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา และการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.23 ผลการศึกษาจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา และการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ที่	ประเด็น	ผลการประเมินรูปแบบ		การปรับปรุงกลยุทธ์
		จุดเด่น	จุดที่ควรพัฒนา	
1	ปรัชญาของโรงเรียน	มีการตั้งเป้าหมายของการพัฒนาด้านความเป็นเลิศทางด้านดนตรีของโรงเรียนที่ชัดเจนสามารถมองเห็นภาพที่จะเกิดกับ	ควรเพิ่มความชัดเจนของกลุ่มเป้าหมายเพื่อกระตุ้นให้กลุ่มที่เกี่ยวข้องกันร่วมทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมแรงร่วมใจ เพื่อที่จะทำ	ได้เพิ่มกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นผู้เรียนทุกคนทุกระดับ

ตารางที่ 4.23 ผลการศึกษาจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา และการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	ผลการประเมินรูปแบบ		การปรับปรุงกลยุทธ์
		จุดเด่น	จุดที่ควรพัฒนา	
		ผู้เรียน โรงเรียนที่ชัดเจน	กิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
2	วิสัยทัศน์	มีการมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนในทุกด้าน เน้นความเป็นไทย ตลอดจนมุ่งสู่ความเป็นสากล	ควรกล่าวถึงผลสำเร็จของการบริหาร ความเป็นเลิศทางด้านดนตรี ภายใต้การนำของผู้บริหาร ที่มีภาวะผู้นำ	ได้กล่าวถึง รายละเอียดการบริหารงานวิชาการ สู่ความเป็นเลิศทางด้านดนตรีในพันธกิจ
3	พันธกิจ	มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในทุก ๆ ด้านและสามารถที่จะดำเนินงาน พัฒนาและส่งเสริมการดำเนินงานได้ชัดเจนขึ้น		
4	วัตถุประสงค์	วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์มีความเหมาะสม ชัดเจนครอบคลุมตามการดำเนินการของกลยุทธ์		



ตารางที่ 4.23 ผลการศึกษาจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา และการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	ผลการประเมินรูปแบบ		การปรับปรุงกลยุทธ์
		จุดเด่น	จุดที่ควรพัฒนา	
5	เป้าประสงค์	เป้าประสงค์ ของกลยุทธ์มี ความเหมาะสม ชัดเจนครอบคลุม ตามการดำเนินการ ของกลยุทธ์		
6	วิธีดำเนินการของ กลยุทธ์	วิธีดำเนินการของ กลยุทธ์ของแต่ละ กลยุทธ์ค่อนข้าง เหมาะสม มีความ ชัดเจน สามารถนำไป ปฏิบัติได้ และเมื่อได้ ลงมือปฏิบัติจน ประสบความสำเร็จ จะสามารถทำให้ บรรลุเป้าหมายของ การพัฒนาได้	เนื่องจากการดำเนินการ ของแต่ละกลยุทธ์ อาจจะมีโครงการ หรือกิจกรรมที่ต้อง ดำเนินการที่หลากหลาย ดังนั้นควรมอบหมาย การดำเนินการของ โครงการหรือกิจกรรม ให้ฝ่าย กลุ่มงาน กลุ่ม สาระฯ และบุคลากร รับผิดชอบร่วมกัน ทุกคน	การดำเนินโครงการ หรือกิจกรรม โรงเรียน ได้แบ่งเป็นฝ่าย กลุ่มงาน กลุ่มสาระฯ ร่วมรับผิดชอบใน การดำเนินงานตาม บทบาท หน้าที่ด้วย ความรับผิดชอบ

## ตอนที่ 4 ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

การประเมินและปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 แบ่งขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัยในระยะนี้ แบ่งเป็น 3 ตอนย่อย ดังนี้

### ตอนที่ 4.1 ผลงานด้านดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ผลจากการพัฒนาตามกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ทำให้เกิดผลสำเร็จกับนักเรียนตามกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์กำหนดนโยบาย ทำให้นักเรียนรับรู้ เข้าใจ ยอมรับและสร้างทัศนคติที่ดีในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีสู่ความสำเร็จ
2. กลยุทธ์สร้างเครือข่ายภาคี ทำให้นักเรียนมีภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุกระดับเพื่อการศึกษาต่อ การมีงานทำและมีความเป็นเลิศทางด้านดนตรี
3. กลยุทธ์พัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู ทำให้นักเรียนมีบุคลากรที่มีผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านดนตรีเพื่อเป็นผู้ให้คำปรึกษาดูแล (Musical Mentoring) และร่วมพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน
4. กลยุทธ์ดูแลพัฒนาหลักสูตร ทำให้นักเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย โดยการปรับปรุงหลักสูตรด้านดนตรีให้มีความเข้มข้นและเหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถพิเศษด้านดนตรีของนักเรียน จัดโปรแกรมการศึกษาโดยมุ่งให้มีการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางดนตรีอย่างหลากหลาย (Musical Enrichment)
5. กลยุทธ์ดึงดูดจัดสรรงบประมาณ ทำให้นักเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการ โดยให้ความสำคัญกับโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางด้านดนตรี

6. กลยุทธ์สร้างงานการแข่งขันนำฝึนสู่ความสำเร็จ ทำให้นักเรียนได้เข้าร่วมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

จากการดำเนินการดังกล่าว ทำให้นักเรียนมีผลงาน/ความดีเด่น ในปีการศึกษา 2563 ดังต่อไปนี้

1. ได้รับรางวัลชนะเลิศเหรียญทอง การแข่งขันเดี่ยวดนตรีพื้นเมือง เดี่ยวโหวต ระดับ ม.1-3 ในงานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ปีการศึกษา 2563 ณ จังหวัดศรีสะเกษ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ได้รับรางวัลเหรียญทอง การแข่งขันเดี่ยวดนตรีพื้นเมือง เดี่ยวโปงลาง ระดับ ม.4-6 ในงานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ปีการศึกษา 2563 ณ จังหวัดศรีสะเกษ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ได้รับรางวัลชนะเลิศเหรียญทอง การแข่งขันเดี่ยวดนตรีพื้นเมือง เดี่ยวพิณ ระดับ ม.1-3 ในงานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ปีการศึกษา 2563 ณ จังหวัดศรีสะเกษ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. ได้รับรางวัลเหรียญทอง กิจกรรมการแข่งขันนาฏศิลป์ไทยอนุรักษ์ ระดับชั้น ม.1-3 ในงานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ปีการศึกษา 2563 ณ จังหวัดศรีสะเกษ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. ได้รับรางวัลเหรียญทอง กิจกรรมการแข่งขันรำวงมาตรฐาน ระดับชั้น ม.1-3 ในงานศิลปะหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ปีการศึกษา 2563 ณ จังหวัดศรีสะเกษ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6. ได้รับรางวัลเหรียญทอง กิจกรรมการแข่งขันรำวงมาตรฐาน ระดับชั้น ม.4-6 ในงานศิลปะหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ปีการศึกษา 2563 ณ จังหวัดศรีสะเกษ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

7. ได้รับรางวัลเหรียญทอง กิจกรรมการแข่งขันวงดนตรีพื้นเมือง(โปงลาง) ระดับชั้น ม.1-ม.6 ระดับชั้น ม. 4-6 ในงานศิลปะหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ปีการศึกษา 2563 ณ จังหวัดศรีสะเกษ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4.2 ผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์  
การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคาย  
วิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหาร  
สถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ดังแสดงในตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์  
ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียน  
หนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

(n=84)

ข้อ	รายการ	ระดับความเป็นไปได้		ระดับ	ระดับความเป็นประโยชน์		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
<b>ปรัชญาของโรงเรียน</b>							
	ความเป็นเลิศ หมายถึง ผลการส่งเสริมความเป็นเลิศทางด้านดนตรีของผู้เรียนที่มีความสนใจและความสามารถทางด้านดนตรี ให้เป็นนักดนตรีที่มีคุณภาพและมีความเป็นเลิศด้านดนตรี	4.75	.48	มากที่สุด	4.79	.46	มากที่สุด
<b>วิสัยทัศน์</b>							
	สร้างคนคุณภาพบนพื้นฐานความเป็นไทย ก้าวไกลสู่สากล	4.65	.59	มากที่สุด	4.76	.50	มากที่สุด
<b>พันธกิจ</b>							
1	พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติและมาตรฐาน	4.69	.51	มากที่สุด	4.69	.53	มากที่สุด

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (ต่อ)

(n=84)

ข้อ	รายการ	ระดับความเป็นไปได้		ระดับ	ระดับความเป็นประโยชน์		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
2	พัฒนานักเรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรม มีความเป็นไทย และมีทักษะการเรียนรู้สู่ความเป็นพลโลก	4.62	.56	มากที่สุด	4.63	.54	มากที่สุด
3	พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพครู	4.71	.53	มากที่สุด	4.81	.43	มากที่สุด
4	พัฒนาการบริหารและการจัดการแบบมีส่วนร่วมให้มีคุณภาพ	4.77	.49	มากที่สุด	4.80	.47	มากที่สุด
5	พัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน	4.65	.55	มากที่สุด	4.72	.53	มากที่สุด
6	เป็นศูนย์พัฒนาศักยภาพและศูนย์การเรียนรู้ด้านดนตรีให้บริการแก่สังคมและชุมชน	4.71	.53	มากที่สุด	4.81	.43	มากที่สุด
7	พัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้เป็นนักดนตรีที่มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศด้านดนตรี	4.62	.56	มากที่สุด	4.63	.54	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>		<b>4.69</b>	<b>.35</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.73</b>	<b>.35</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>วัตถุประสงค์</b>							
	เพื่อพัฒนาและส่งเสริมความเป็นเลิศทางด้านดนตรีของผู้เรียนที่มี	4.71	.53	มากที่สุด	4.76	.51	มากที่สุด

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (ต่อ)

(n=84)

ข้อ	รายการ	ระดับความเป็นไปได้		ระดับ	ระดับความเป็นประโยชน์		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
	ความสนใจและความสามารถทางด้านดนตรี ให้เป็นนักดนตรีที่มีคุณภาพและมีความเป็นเลิศด้านดนตรี						
<b>เป้าหมาย</b>							
1	นักเรียนมีความเป็นเลิศทางด้านดนตรี มีคุณธรรม มีความเป็นไทย และมีทักษะการเรียนรู้สู่ความเป็นพลโลก	4.70	.51	มากที่สุด	4.74	.49	มากที่สุด
2	ผู้เรียนที่จบการศึกษาในสถานศึกษาเป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชน	4.66	.56	มากที่สุด	4.71	.55	มากที่สุด
	<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.68</b>	<b>.46</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.73</b>	<b>.44</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์ด้านการกำหนดนโยบาย</b>							
1	กำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี มาขับเคลื่อนในสถานศึกษาและบูรณาการในแผนปฏิบัติงานประจำปี	4.60	.67	มากที่สุด	4.78	.53	มากที่สุด
2	กำหนดนโยบายในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี	4.70	.60	มากที่สุด	4.77	.55	มากที่สุด

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (ต่อ)

(n=84)

ข้อ	รายการ	ระดับความเป็นไปได้		ระดับ	ระดับความเป็นประโยชน์		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
3	กำหนดนโยบายในการพัฒนาครูและบุคลากร เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี	4.77	.46	มากที่สุด	4.79	.48	มากที่สุด
4	กำหนดนโยบายในการพัฒนาอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ด้านดนตรี ให้มีความเหมาะสมต่อการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน	4.67	.55	มากที่สุด	4.72	.54	มากที่สุด
5	ดำเนินการตามนโยบาย และแผนปฏิบัติงานประจำปีที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีในสถานศึกษา	4.73	.49	มากที่สุด	4.78	.41	มากที่สุด
6	ติดตามผลการดำเนินการตามนโยบาย และแผนปฏิบัติการประจำปีที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีในสถานศึกษา	4.71	.53	มากที่สุด	4.68	.53	มากที่สุด
7	นำผลการติดตามมาพัฒนานโยบาย/แผนงาน/โครงการ เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีในสถานศึกษา	4.65	.57	มากที่สุด	4.71	.53	มากที่สุด
เฉลี่ย		4.69	.39	มากที่สุด	4.75	.32	มากที่สุด

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (ต่อ)

(n=84)

ข้อ	รายการ	ระดับความเป็นไปได้		ระดับ	ระดับความเป็นประโยชน์		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
<b>กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การสร้างภาคีเครือข่าย</b>							
8	มีแหล่งเรียนรู้ประเภทบุคคล สถาบัน เพื่อให้ผู้เรียนเลือกเรียนรู้ด้านดนตรี ในสิ่งที่ตนสนใจอย่างหลากหลาย	4.72	.48	มากที่สุด	4.76	.50	มากที่สุด
9	ร่วมมือกับสถานประกอบการ ด้านดนตรี เพื่อมุ่งเสริมให้ผู้เรียน รู้จักตนเอง และเห็นศักยภาพ ความสามารถของผู้เรียน เพื่อศึกษา ต่อหรือประกอบอาชีพได้ในอนาคต	4.66	.55	มากที่สุด	4.76	.48	มากที่สุด
10	จัดทำข้อมูลและใช้แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในท้องถิ่น และใช้ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี	4.75	.58	มากที่สุด	4.75	.61	มากที่สุด
11	โรงเรียนได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง	4.69	.59	มากที่สุด	4.68	.66	มากที่สุด
12	ร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาในการส่งต่อนักเรียนที่มีความสามารถทางดนตรีเข้าเรียนเป็นกรณีพิเศษให้มากขึ้น	4.77	.46	มากที่สุด	4.75	.47	มากที่สุด



ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (ต่อ)

(n=84)

ข้อ	รายการ	ระดับความเป็นไปได้		ระดับ	ระดับความเป็นประโยชน์		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
13	ร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และประชาสังคมเพื่อการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียนให้สูงขึ้น	4.78	.45	มากที่สุด	4.83	.40	มากที่สุด
เฉลี่ย		4.74	.31	มากที่สุด	4.76	.29	มากที่สุด
<b>กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์การพัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู</b>							
14	จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านดนตรี เป็นผู้ให้คำปรึกษาดูแล (Musical Mentoring) และร่วมพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน	4.71	.61	มากที่สุด	4.69	.65	มากที่สุด
15	จัดให้มีกรอบอัตรากำลังตามแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนวัดอุประสงค์พิเศษทางดนตรีที่เหมาะสม (ครูดนตรี: นร. เป็น 1: 5)	4.74	.53	มากที่สุด	4.73	.61	มากที่สุด
16	จัดให้มีจำนวนครูสอดคล้องกับจำนวนนักเรียนและวิชาเอกทางดนตรีของนักเรียน	4.71	.56	มากที่สุด	4.78	.51	มากที่สุด
17	วางแผนเพื่อผลิตครูด้านดนตรี เพื่อรองรับการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี เช่น เข้าร่วมโครงการครูทายาทผลิตครูดนตรี เป็นต้น	4.63	.60	มากที่สุด	4.65	.59	มากที่สุด

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (ต่อ)

(n=84)

ข้อ	รายการ	ระดับความเป็นไปได้		ระดับ	ระดับความเป็นประโยชน์		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
18	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของผู้เรียน	4.74	.49	มากที่สุด	4.77	.49	มากที่สุด
เฉลี่ย		4.69	.34	มากที่สุด	4.71	.36	มากที่สุด
<b>กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์การดูแลพัฒนาหลักสูตร</b>							
19	ปรับปรุงหลักสูตรด้านดนตรีให้มีความเข้มข้นและเหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถพิเศษด้านดนตรีของนักเรียน	4.76	.46	มากที่สุด	4.81	.43	มากที่สุด
20	จัดโปรแกรมการศึกษาโดยมุ่งให้มีการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางดนตรีอย่างหลากหลาย (Musical Enrichment)	4.71	.49	มากที่สุด	4.77	.46	มากที่สุด
21	ขยายหลักสูตรทางดนตรี (Musical Extension) สำหรับผู้เรียนให้มีส่วนคล้อยไปกับศักยภาพของผู้เรียน	4.64	.56	มากที่สุด	4.70	.51	มากที่สุด
22	ลดระยะเวลาการเรียนด้านดนตรี (Musical Acceleration) เพื่อยืดหยุ่นให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ดนตรีกับผู้อื่นได้สูงกว่าวัยของนักเรียน	4.62	.68	มากที่สุด	4.63	.70	มากที่สุด

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (ต่อ)

(n=84)

ข้อ	รายการ	ระดับความเป็นไปได้		ระดับ	ระดับความเป็นประโยชน์		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
23	ปรับแผนการเรียนและเพิ่มเนื้อหาวิชาที่เป็นสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมให้เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน	4.80	.45	มากที่สุด	4.88	.33	มากที่สุด
24	จัดเนื้อหาด้านดนตรีที่ยากและท้าทายกว่าหลักสูตรทั่วไปให้กับนักเรียนที่มีความสามารถทางดนตรี	4.68	.62	มากที่สุด	4.72	.62	มากที่สุด
25	เชื่อมโยงและบูรณาการการเรียนการสอนดนตรีในหลายๆ สาระการเรียนรู้	4.73	.57	มากที่สุด	4.72	.58	มากที่สุด
26	จัดกระบวนการเรียนรู้ทางดนตรีที่ซับซ้อนและเข้มข้นกว่าการเรียนรู้โดยทั่วไป	4.68	.56	มากที่สุด	4.66	.59	มากที่สุด
27	กำหนดเกณฑ์การพิจารณาผลงานและผลการเรียนรู้ทางดนตรีของนักเรียนให้ชัดเจนเพื่อการวัดและประเมินความสามารถของผู้เรียน	4.68	.62	มากที่สุด	4.72	.62	มากที่สุด
28	จัดทำวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนและการเรียนรู้ด้านดนตรีของนักเรียนอย่างหลากหลาย	4.73	.52	มากที่สุด	4.78	.45	มากที่สุด
29	จัดบรรยากาศในห้องเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศด้านดนตรี	4.73	.57	มากที่สุด	4.72	.58	มากที่สุด

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (ต่อ)

(n=84)

ข้อ	รายการ	ระดับความเป็นไปได้		ระดับ	ระดับความเป็นประโยชน์		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
30	ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการจัดการเรียนรู้ที่ซับซ้อนกว่าปกติเพื่อความเป็นเลิศด้านดนตรี	4.68	.62	มากที่สุด	4.72	.62	มากที่สุด
เฉลี่ย		4.70	.38	มากที่สุด	4.74	.34	มากที่สุด
31	จัดงบประมาณเพื่อจ้างผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และวิทยากรท้องถิ่นมาช่วยสอนอย่างเพียงพอ	4.66	.56	มากที่สุด	4.70	.54	มากที่สุด
32	สนับสนุนงบประมาณเพื่อเป็นค่าตอบแทน หรือค่าจ้างวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาเพื่อพัฒนาครูและนักเรียนในอัตราพิเศษ เช่น วิทยากรที่เป็นศิลปินแห่งชาติ หรือนักดนตรีที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศ	4.75	.50	มากที่สุด	4.74	.52	มากที่สุด
33	จัดสรรงบประมาณตามรายหัวนักเรียนที่สูงขึ้น และสอดคล้องกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน	4.73	.52	มากที่สุด	4.78	.45	มากที่สุด
34	จัดงบประมาณเพื่อการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถด้านการสอนดนตรีมากขึ้น	4.75	.47	มากที่สุด	4.70	.49	มากที่สุด

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (ต่อ)

(n=84)

ข้อ	รายการ	ระดับความเป็นไปได้		ระดับ	ระดับความเป็นประโยชน์		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
35	จัดงบประมาณเพื่อการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องดนตรีแต่ละประเภทอย่างเพียงพอ	4.62	.56	มากที่สุด	4.63	.54	มากที่สุด
36	จัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียนอย่างเหมาะสม	4.73	.52	มากที่สุด	4.78	.45	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>		<b>4.70</b>	<b>.38</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.74</b>	<b>.34</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>กลยุทธ์การสร้างงาน การแข่งขัน นำฝันสู่ความสำเร็จ</b>							
37	มีเครื่องดนตรี และอุปกรณ์ในการฝึกฝนทักษะทางดนตรีที่ทันสมัยและเพียงพอแก่นักเรียน	4.68	.52	มากที่สุด	4.72	.47	มากที่สุด
38	ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรี วิทยากรท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้และฝึกทักษะด้านดนตรีให้กับนักเรียน	4.72	.50	มากที่สุด	4.71	.52	มากที่สุด
39	จัดเวทีประกวดแข่งขันเพื่อส่งเสริมความสามารถและทักษะทางด้านดนตรีอย่างสม่ำเสมอ	4.77	.44	มากที่สุด	4.80	.42	มากที่สุด
40	ส่งเสริมให้นักเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมแข่งขันระดับชาติและนานาชาติเพื่อสร้างความเป็นเลิศด้านดนตรี และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม	4.65	.66	มากที่สุด	4.63	.67	มากที่สุด

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (ต่อ)

(n=84)

ข้อ	รายการ	ระดับความเป็นไปได้		ระดับ	ระดับความเป็นประโยชน์		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
	เฉลี่ย	4.71	.34	มากที่สุด	4.73	.30	มากที่สุด
	เฉลี่ยทั้งสิ้น	4.70	.28	มากที่สุด	4.75	.24	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.24 พบว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D.=.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปรัชญาของโรงเรียน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ วิสัยทัศน์

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีความเป็นประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D.=.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปรัชญาของโรงเรียน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กลยุทธ์การพัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู

**ตอนที่ 4.3 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 แสดงผลการศึกษาระดับความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกลยุทธ์การบริหาร  
สถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

(n=340)

กลยุทธ์ที่	กลยุทธ์ที่ประเมิน	ความพึงพอใจ		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	โรงเรียนมีการสร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วนทุกระดับเพื่อการศึกษาต่อ การมีงานทำ และเพื่อความเป็นเลิศทางดนตรี	4.57	.76	มากที่สุด
2	โรงเรียนมีการส่งเสริมการประกวดแข่งขันและการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในระดับประเทศและระดับโลก	4.87	.61	มากที่สุด
3	โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย	4.56	.65	มากที่สุด
4	โรงเรียนมีนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านดนตรี	4.73	.81	มากที่สุด
5	โรงเรียนเห็นความสำคัญและมีการปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับโครงการ กิจกรรม เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางดนตรี	4.59	.67	มากที่สุด
6	โรงเรียนมีวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างหลากหลาย ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีความสามารถพิเศษด้านดนตรี	4.76	.65	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>		<b>4.68</b>	<b>.69</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.24 ผลการศึกษาความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อผลการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = .69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า โรงเรียนมีการส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในระดับประเทศและระดับโลก อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D. = .61) รองลงมาคือ โรงเรียนมีวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างหลากหลาย ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีความสามารถพิเศษด้านดนตรี ( $\bar{X} = 4.76$ , S.D. = .65) และที่โรงเรียนมีนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านดนตรี ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = .81) ตามลำดับ



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารจัดการพื้นฐานการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร 2) สร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร 3) ศึกษาผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร และ 4) ประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการการศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านดนตรี (Best Practice) ระดับประเทศ ได้แก่ ครูและบุคลากรโรงเรียนอนุตรพิชัยรัษฎพิทยา โรงเรียนปทุมเทพวิทยาคาร และโรงเรียนเวียงคำวิทยาคาร จำนวน 24 คน กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อพิจารณาให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรี ผู้เชี่ยวชาญด้านการนิเทศการศึกษา จำนวน 10 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร จำนวน 340 คน ได้แก่ ผู้บริหารและครู จำนวน 71 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 13 คน นักเรียน จำนวน 128 คน และผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 128 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบวิเคราะห์เอกสาร 2) แบบสัมภาษณ์ และ 3) แบบประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

## สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการพื้นฐานของโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สามารถสรุปผลการวิจัยดังนี้

1.1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

1) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ 2) แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ 3) แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์ 4) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ 5) แนวคิดหลักการบริหารจัดการแบบ C-PEST 6) แนวคิดเกี่ยวกับคู่มือ และ 7) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2 ผลจากการสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านดนตรี (Best Practice) เกี่ยวกับการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี สรุปได้ดังนี้ 1) บุคลากรให้เชื่อมโยงกิจกรรมทางดนตรีและองค์ความรู้ทางดนตรี 2) พัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน 3) สร้าง/แสวงหาเวทีให้นักเรียนได้มีโอกาสแสดงศักยภาพทางดนตรี 4) ส่งเสริมการวางแผนผลิตครูด้านดนตรี 5) ปรับปรุงเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวของนักเรียนให้เหมาะสม และ 6) ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายด้านดนตรี จากทุกภาคส่วน

2. กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มี 6 กลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ที่ 2 สร้างเครือข่ายภาคี กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู กลยุทธ์ที่ 4 ดูแลพัฒนาหลักสูตร กลยุทธ์ที่ 5 ดึงดูดจัดสรรงบประมาณ กลยุทธ์ที่ 6 สร้างงานการแข่งขันนำฝืนสู่ความสำเร็จ และผลการประเมินกลยุทธ์มีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีประสิทธิผลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

4. ผลการประเมินจากการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่า

4.1 มีนักเรียนได้รับรางวัลด้านดนตรี จำนวน 7 รายการ

4.2 ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

4.3 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

## อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มี 6 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 สร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุกระดับ เพื่อการศึกษาต่อ การมีงานทำและมีความเป็นเลิศทางด้านดนตรี กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในประเทศและระดับโลก กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย กลยุทธ์ที่ 4 เปลี่ยนแปลงสถานะโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนประจำ และกระบวนการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีจากทั่วประเทศ กลยุทธ์ที่ 5 ปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผน ปฏิบัติการของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางดนตรี และกลยุทธ์ที่ 6 กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรใหม่ ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนและธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี และมีผลการประเมิน

ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้ เนื่องจากผู้วิจัยได้ใช้กรอบคิดในการวิเคราะห์ C-PEST และ 7S เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด ต่อการกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระปลัดสนธิชัย ปสนนจิตโต (มาตรไพจิตร) (2561: บทคัดย่อ) ที่ได้ทำวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก พุทธบริหารการศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคกลาง ได้พัฒนากลยุทธ์ตามแนวคิด 7S ของ Mckinsey ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์การพัฒนา ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามี 4 กลยุทธ์ คือ (1) กลยุทธ์ด้านการตัดสินใจบูรณาการกับ สัมปยุตธรรม หลักกัลยาณมิตร และหลักโยนิโสมนสิการ (2)กลยุทธ์ด้านการสร้างแรงจูงใจบูรณาการ กับหลักสังคหวัตถุ 4 หลักพรหมวิหาร 4 (3) กลยุทธ์ด้านการสื่อสารบูรณาการกับ หลักกัลยาณมิตร ธรรม หลักสังคหวัตถุ 4 (4) กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบูรณาการกับหลักกัลยาณมิตร หลักปัญญา หลักโยนิโสมนสิการหลักสัมปยุตธรรม 7 และ 3) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก พุทธบริหารการศึกษา มีองค์ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติ ในทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการตัดสินใจ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการสื่อสารและด้านภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสัมพันธ์กับองค์ความรู้ทั้ง 4 กลยุทธ์เชิงพุทธ และ 16 แนวทางปฏิบัติในสถานการณ์ปัจจุบัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัมปนาท อาษา (2562: 113) ได้ศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษา หน่วยงานจัดการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ก็ได้ดำเนินการ กรอบแนวคิดทฤษฎีตามแบบจำลอง 7S ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงาน ประกันคุณภาพการศึกษา หน่วยงานจัดการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประกอบด้วย ปัจจัย 5 ด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย คือ ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ ด้านระบบการปฏิบัติงานด้านบุคลากร ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ซึ่งผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและแนวทางในการพัฒนางานประกันคุณภาพ การศึกษา

2. ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริม ความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินความเหมาะสม

ของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้วิจัยได้สร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ทั้งนี้เนื่องมาจากกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่พัฒนาขึ้นได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ การวิเคราะห์ C-PEST และ 7S ในการกำหนดกลยุทธ์ SWOT ที่ผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมกันวิเคราะห์และร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังได้มีการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์ก่อนนำไปใช้ จึงทำให้ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีคุณภาพโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร พงศ์ภิญโญโอภาส (2555: บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างที่พัฒนาขึ้นพบว่ามีความอยู่ในระดับมากและมากที่สุด เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การประเมิน สรุปได้ว่ามีความเหมาะสม นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อร่าม วัฒนนะ (2561: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผลการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่ามีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผลการประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีประสิทธิผลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างกลยุทธ์โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้เทคนิคการวิจัยแบบผสมวิจัยทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ทำให้ได้องค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างกลยุทธ์ และการสร้างกลยุทธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนึงถึงความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา ภารกิจ บริบท ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมะลิ ไพฑูรย์เนรมิต และชลธิรา ซึ่งจิตติวิสุทธิ

(2554: 187) ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การศึกษาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานสุขศึกษา กองสุขศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ปีงบประมาณ 2551-2554 มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความเหมาะสมของกระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงาน สุขศึกษาของกองสุขศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพปีงบประมาณ 2551-2554 (2) ศึกษาปัจจัย ที่มีผลต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์กองสุขศึกษา (3) ศึกษาความพึงพอใจต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานสุขศึกษาของกองสุขศึกษา และ (4) ประเมินผลการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้การศึกษา ครั้งนี้เป็นการวิจัยพัฒนา (Research and Development) การศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ระยะคือ ระยะที่ 1 การออกแบบกระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุขศึกษาของกองสุขศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ปีงบประมาณ 2551 - 2554 โดยประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารรัฐกิจ เชิงกลยุทธ์ในเชิงปฏิบัติของ Department of The Navy Total Quality Leadership Office และ แนวคิดของของการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในหน่วยงานทุกระดับ มีขั้นตอนรวม 10 ขั้นตอน ระยะที่ 2 การศึกษาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุขศึกษาของ กองสุขศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ปีงบประมาณ 2551 - 2554 โดยประยุกต์แนวคิด เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด 2 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และหลักการบริหารจัดการ ทำการศึกษารวม 4 ประเด็น กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ข้าราชการกองสุขศึกษา รวม 87 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยแบบสอบถาม ความคิดเห็นเรื่องประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์ และแบบวิเคราะห์ผลการนำ แผนกลยุทธ์ไปใช้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ยระยะเวลาที่ใช้ ในการศึกษา ระหว่างเดือนกรกฎาคม 2560 ถึงตุลาคม 2551 รวม 16 เดือน ผลการศึกษาพบว่า 1) ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุขศึกษาของกอง สุขศึกษา โดยภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2) ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับปัจจัยที่มีผลต่อ การพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุขศึกษาของกองสุขศึกษาโดย ภาพรวมในระดับปานกลาง 3) ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุขศึกษาของกองสุขศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก 4) ผลการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ พบว่า แผนปฏิบัติการกองสุขศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2551 กับแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุขศึกษาของกองสุขศึกษา กรมสนับสนุน บริการสุขภาพ ปีงบประมาณ 2551-2554 มีความสอดคล้องกันเกือบทุกประเด็นและผลสำเร็จ ในการดำเนินงานของกองสุขศึกษา ปีงบประมาณ 2551 ส่วนใหญ่ได้ผลสำเร็จสูงกว่าเป้าหมาย ทั้งในระดับเป้าประสงค์ และระดับผลผลิต

4. ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างกลยุทธ์โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้องค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างกลยุทธ์ และการสร้างกลยุทธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนึงถึงความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา ภารกิจ บริบท ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะการส่งเสริมความเป็นเลิศทางด้านดนตรี ซึ่งสอดคล้องกับอร่าม วัฒนะ (2561: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 2) สร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และ 3) ประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 1.2) คุณภาพครู 1.3) การวางแผนกลยุทธ์ 1.4) เครือข่ายความร่วมมือ 1.5) คุณภาพนักเรียน 1.6) การบริหารจัดการ และ 1.7) การพัฒนาบุคลากร 2) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ส่วนที่ 2 ส่วนเนื้อหา ประกอบด้วย องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และ กระบวนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จ และ 3) การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด งานวิจัยนี้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินพัฒนาร่างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพกูปถัมภ์ได้

5. ผลการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีไปดำเนินการในโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ส่งผลให้นักเรียนได้รับรางวัลระดับชาติ จำนวน 7 รายการ ทั้งนี้เนื่องมาจากกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่พัฒนาขึ้นได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก

ได้แก่ การวิเคราะห์ C-PEST และ 7S ในการกำหนดกลยุทธ์ SWOT ที่ผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมกันวิเคราะห์ และร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังได้มีการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของ กลยุทธ์ก่อนนำไปใช้ จึงทำให้ผลการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศ ทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ไปใช้ ในการบริหารเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ซึ่งส่งผลให้นักเรียนได้รับรางวัลทางด้านดนตรี ระดับชาติ จำนวน 7 รายการ ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ 6 คือ การสร้างงานแข่งขันนำสู่ฝันความสำเร็จ โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ประสบผลสำเร็จในการแข่งขันโปงลางชิงแชมป์ประเทศไทย ซึ่งทำให้นักเรียนประสบผลสำเร็จนำไปสู่การบูรณาการประกอบอาชีพได้ ดังจะเห็นได้จากการที่นักเรียนได้รับ เชิญไปแสดงในงานมุลมังฝ่งโขง และบุญบั้งไฟประจำปีของจังหวัดหนองคาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของเนาวรัตน์ นาคพงษ์ (2555: 201) ที่ได้ทำการวิจัยกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผลการประเมิน กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชรโดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในด้านความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและ มาตรการ มีความสอดคล้องกันในระดับมาก และในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็น ประโยชน์ของกลยุทธ์ ตัวชี้วัดและมาตรการ มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้อง กับงานวิจัยของ รัชนิวรรณ บุญอนันท์ (2555: 155) ที่ได้ทำการวิจัยการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหาร การท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า การประเมินยุทธศาสตร์การบริหารการ ท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร พบว่ายุทธศาสตร์ส่วนใหญ่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีความเป็นไปได้ ในระดับมาก และมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด

6. ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจาก ผู้วิจัยได้พัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียน หนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยการวิเคราะห์ปัจจัย ทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ การวิเคราะห์ C-PEST และ 7S ในการกำหนดกลยุทธ์ SWOT ที่ ผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมกันวิเคราะห์และร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังได้มีการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ก่อนนำไปใช้ และมีผลที่เกิดจากการนำกลยุทธ์ ไปใช้ในการบริหารโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่



การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ในการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ซึ่งส่งผลให้นักเรียนได้รับรางวัลทางด้านดนตรีระดับชาติ จำนวน 7 รายการ จึงทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีไปใช้กับโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 โรงเรียนควรจัดเตรียมข้อมูลให้ครบถ้วน รอบด้าน นำเสนอกลยุทธ์ที่ได้เป็นข้อเสนอเชิงนโยบายต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาความสามารถด้านดนตรี อันเป็นเอกลักษณ์ของชาติ โดยมีข้อเสนอเชิงนโยบายที่เร่งด่วน ดังนี้

1.1.1 เปลี่ยนแปลงระบบการจัดสรรงบประมาณแบบเดิมจากต้นสังกัดให้เหมาะสม เพียงพอ ครอบคลุมทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี เช่น การก่อสร้างและการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานที่ เครื่องมือดนตรีทั้งดนตรีไทยและดนตรีสากลที่มีคุณภาพสูง ค่าตอบแทนเพื่อเป็นค่าจ้างวิทยากร ศิลปิน แห่งชาติ นักดนตรีหรือผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรีทั้งในประเทศและต่างประเทศ ค่าใช้จ่ายเพื่อการประกวดแข่งขัน และแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในระดับชาติและระดับโลก ฯลฯ โดยการเสนอให้เป็นมติคณะรัฐมนตรี

1.1.2 กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในฐานะต้นสังกัดที่รับผิดชอบโดยตรง ควรกำหนดเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ในการให้การสนับสนุนโรงเรียนในการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี จัดตั้งหน่วยงานกลาง/องค์กระระดับชาติ เพื่อทำหน้าที่กำหนดทิศทางหรือแนวทางในการส่งเสริมการศึกษาสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษทางดนตรี และทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการกำหนดนโยบาย มิให้เกิดความซ้ำซ้อน

1.1.3 เปลี่ยนแปลงระบบการสรรหาผู้บริหาร และการกำหนดกรอบอัตรากำลังครูด้านดนตรีให้เหมาะสมต่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ตลอดจนวางแผนการผลิตบุคลากรด้านดนตรีที่ตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงาน

1.2 โรงเรียนที่มีความประสงค์จะส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี หรือโรงเรียนอื่นที่มีความสนใจและมีความพร้อม สามารถนำกลยุทธ์การบริหารจัดการ จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนตามนโยบายด้านการศึกษาที่ต้นสังกัดกำหนด ปรับใช้ให้เข้ากับบริบท สภาพแวดล้อม โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

1.3 ครูผู้สอนวิชาเฉพาะทางดนตรี หรือครูผู้สอนวิชาสามัญทั่วไป ในโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี หรือโรงเรียนทั่วไป สามารถนำข้อค้นพบในงานวิจัยนี้ ไปเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ โดยปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเพื่อการติดตามและประเมินผลการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาต่อไป

2.2 ควรมีการวิจัยหรือศึกษาการสนับสนุนเงินอุดหนุนรายหัวที่เหมาะสมกับโรงเรียน ในการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี โรงเรียนวัตถุประสงค์พิเศษ และโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศด้านอื่น ๆ

2.3 ควรมีการวิจัยหรือศึกษารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ที่ประสบผลสำเร็จจากโรงเรียนเฉพาะทางด้านดนตรีในต่างประเทศ

## บรรณานุกรม

- กนกพร แสนสุขสม. (2561). *นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดความมีชื่อเสียงขององค์กรที่มีผลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กนกวรรณ ศุภสิริโรจน์. (2556). *กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกขนนอกระบบ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กมลพรรณ แก้วแดง. (2556). *การพัฒนาคู่มือการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการสำหรับครูผู้สอนโรงเรียนชุมชนพรบริหารธุรกิจ*. ภาคนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- กฤษ วีระพลผล แก้วกลาง. (2558). *การพัฒนาคู่มือพัฒนาทักษะการอ่านภาษาอังกฤษสำหรับครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- กันยารัตน์ เกตุทัต. (2557). *แนวทางการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายร้านกาแฟและเบเกอรี่กรณีศึกษา ร้าน Caffe' Con Panna*. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิตล.
- กัมปนาท อาษา. (2562). *ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษาหน่วยงานจัดการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. งานวิจัยตามโครงการสนับสนุนการวิจัยงบประมาณเงินรายจ่ายเงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ 2562. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2551). *การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ชัคเซสมิเดีย.
- กำธร สนิทวงศ์ ณ อยุธยา. (2515). *หนังสืออ่านประกอบวิชาสังคมศึกษา*. พระนครศรีอยุธยา: ศึกษาภัณฑ์พานิชย์.
- เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2, สำนักงาน. (2551). *คู่มือวิธีวิเคราะห์ SWOT และจัดทำกรอบยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ*. นนทบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2.

- เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21, สำนักงาน. (2556). *คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับสถานศึกษา*. หนองคาย: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. (2552). *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- ครรชิต มนูญผล. (2552). *กลยุทธ์การจัดทำเอกสารประกอบการสอนพัฒนาความคิด*. นครศรีธรรมราช: โรงพิมพ์เม็ดทราย.
- ศิรีบุญ จงวุฒิเวศย์. (2542). *รายงานการวิจัยและจัดทำคู่มือการปฏิบัติ งานอาสาสมัครท้องถิ่นในการดูแลรักษามรดกทางศิลปวัฒนธรรม (อ.ส.ม.ศ.)*. นครปฐม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์.
- จรรยา มุ่งการนา. (2555). *เทคนิคการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- จักรพงษ์ สุวรรณรัตน์. (2554). *คู่มือการจัดกิจกรรมสร้างสรรค์ ศิลปะเด็กปฐมวัย*. ชลบุรี: สำนักงาน
- จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2550). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จินตนา ไบกาซุย. (2534). *การเขียนสื่อการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ชวลิต ชุกำแพง. (2559). *การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร แนวคิดและกระบวนการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยพัทธ์ เลิศรักษ์ทวีกุล. (2562). *ผู้นำเชิงกลยุทธ์*. สืบค้นจาก [http://deonetraining.com/view\\_leader\\_talk.php?id=31](http://deonetraining.com/view_leader_talk.php?id=31).
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์. (2553). *เอกสารการสอนชุดวิชาเทคโนโลยีและการสื่อสารศึกษา*. นนทบุรี: ม.ป.ป.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: เทพเนรมิตการพิมพ์.
- เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ. (2553). *การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น
- ดำรงค์ วัฒนา. (2551). *คู่มือในการจัดทำยุทธศาสตร์ภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: กรมอนามัย.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2557). *พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. นนทบุรี: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ทรงพล เจริญคำ. (2552). *รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทัศนพร ปุมสีดา. (2559). *การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทือน ทองแก้ว. (2562). *การพัฒนาวิสัยทัศน์: หลักการและแนวปฏิบัติ*. สืบค้นจาก <http://www.arit.dusit.ac.th>.
- ตรัฐ ณะสมบุรณ์. (2562). *หลักและวิธีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์*. สืบค้นจาก <http://www.dld.go.th/audit/mpampm.ppt>
- ธงชัย สันติวงษ์. (2536). *หลักการบริหาร คิดและทำอย่างผู้จัดการใหญ่*. กรุงเทพฯ: บริษัทเอเชียเพรส จำกัด.
- ธีระ กุลสวัสดิ์. (2558). *การหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย*. ชลบุรี: คณะรัฐศาสตร์ และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธ สุนทรายุทธ์. (2554). *ปรัชญาการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธรรมชัย เขาว์ปรีชา. (2548). *ยุทธศาสตร์การจัดการ*. กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล.
- ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล, มลิวัลย์ ลับโพธิ์, สุมาลย์ พงษ์ไพบูลย์ และบุษยารัตน์ จันทร์ประเสริฐ. (2554). *กรอบโครงสร้างแนวทางการวิจัยพัฒนาคู่มือจัดการเรียนรู้ภาษาไทยและจิตวิทยาการพัฒนาเยาวชนที่มีความสามารถพิเศษด้านภาษาไทย ใน การประชุมวิชาการระดับชาติ “ภาษา วรรณคดีไทยและการสอนภาษาไทยในฐานะภาษาต่างประเทศ: การเรียนรู้และสร้างสรรค์จากสังคมไทยสู่สังคมโลก*. วันที่ 22 กรกฎาคม 2554.
- นฤมล สุนสวัสดิ์. (2549). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: วันทิพย์.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2554). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- นพพร ณะชัยพันธ์. (2555). *สถิติเบื้องต้นสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- นิคม แก้วสา. (2558). *การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านเพชรละคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- นิพนธ์ สุวรรณรงค์. (2557). *รายงานการใช้เอกสารประกอบการเรียนดนตรีไทย (ขลุ่ยไทย) กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ สาระดนตรี ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2*. นครพนม: โรงเรียนเรณูนครวิทยานุกูล.
- นิรมล กิติกุล. (2556). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิรมิต เทียมทัน. (2555). *กลยุทธ์การบริหารการจัดการที่มุ่งความสำเร็จขององค์กรและยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- นุดี รุ่งสว่าง. (2543). *การพัฒนาคู่มือการสร้างหลักสูตรระดับโรงเรียน สำหรับครูประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นุดี รุ่งสว่าง. (2543). *การพัฒนาคู่มือการสร้างหลักสูตรระดับโรงเรียน สำหรับครูประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2553). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- เนาวรัตน์ นาคพงษ์. (2555). *กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- บันลือ พุกกะวัน. (2547). *วรรณกรรมกับเด็ก*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- \_\_\_\_\_. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2551). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- บุญธรรม ตราโมท. (2540). *คำบรรยายวิชาดุริยางคศาสตร์ไทย*. กรุงเทพฯ : ศิลปะสนองการพิมพ์.
- บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ. (2549). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: วิ.เจ.พรินต์ติ้ง .

- บุศรินทร์ ทับแบน. (2552). *การพัฒนาคู่มือการนิเทศภายในของโรงเรียนในกลุ่มพัฒนาคุณภาพ การศึกษาที่ 9 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- บุญศักดิ์ แสงระวี. (2557). *กลศึกพิสดารในสามก๊ก*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุขภาพใจ.
- ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน. (2554). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- ประยงค์ เนาวบุตร. (2556). *ผู้นำกับการบริหารงานวิชาการ หลักสูตรและการเรียนรู้*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปราชนา กล้าผจญ. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส.
- ปราญชลี มีโนเรือง. (2558). *การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18*. ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์. (2551). *แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรม คุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ปิยะวรรณ เวชสุวรรณ. (2563). *การพัฒนาคู่มือการใช้งานโปรแกรมการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ปรีชา ช่างขวัญยืน และคณะ. (2551). *เทคนิคการเขียนและผลิตตำรา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปัญญา แก้วกีร และสุภัทร พันธุ์พัฒนากุล. (2545). *การบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนหรือพื้นที่การศึกษาเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- ปณرس มาลากุล ณ อยุธยา. (2562). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. สืบค้นจาก [dpl2.wu.ac.th/strategic/data/word\\_stra\\_54\\_kabi.do](http://dpl2.wu.ac.th/strategic/data/word_stra_54_kabi.do)

- บุญญานันท์ กริสรกรี. (2558). *การพัฒนาคู่มือส่งเสริมพัฒนาการเด็กสำหรับครูปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จังหวัดนครศรีธรรมราช*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ผลิน ภูจรู. (2562). *ความจำเป็นในการปรับกระบวนการทัศนในการดำเนินธุรกิจ*. สืบค้นจาก <http://info.muslimthai.com/main/index.php?page>
- พวงรัตน์ เกสรแพทย์. (2558). *ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการจัดการความรู้ การมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พระปลัดสนธิชัย ปสนนจิตโต (มาตรไพจิตร). (2561). *กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคกลาง*. คุษภูมินิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พัชรพร สันติวิจิตรกุล. (2553). *การพัฒนาคู่มือวิจัยในชั้นเรียนสำหรับครูผู้สอนในโรงเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี 1 (ดอนสักมดุงวิทย)*. ภาคนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- พัชรินทร์ ศิริสุข. (2553). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิทยพันธ์ แวะศรีภา. (2542). *การพัฒนาแบบเรียนและคู่มือครู รายวิชา ส 071 ท้องถิ่นของเรา 1 เรื่องสภาพแวดล้อมทางกายภาพของภูเวียง สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พิบูล ทิปะปาล และธนวัฒน์ ทิปะปาล. (2559). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พิมพ์ไโล ถือธรรม. (2550). *คู่มือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.



- พิริยะ ผลพิรุฬ. (2552). การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พิสนุ ฟองศรี. (2553). การวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธากการพิมพ์.
- เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, สถาบัน. (2547). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิค.
- แพง ชินพงศ์. (2559). *ทำไมวิชานาฏศิลป์จึงมีความสำคัญต่อเด็กไทย*. สืบค้นจาก <http://www.manager.co.th/qol/viewnews>.
- ไพรัช ถิ่นธานี. (2562). *Global communication management and strategic management*. สืบค้นจาก <http://www.docstoc.com/docs/24189061/Communication-Management-Policy>.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์: เทคโนโลยีและนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มยุรี อนุมานราชธน. (2548). *การบริหารโครงการ*. เชียงใหม่: คະนิงนิจการพิมพ์.
- มะลิ ไพฑูรย์เนรมิต และชลธิรา ซึ่งจิตตวิสุทธิ. (2554). *การศึกษาประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสุขศึกษา กองสุศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ปีงบประมาณ 2551-2554*. กรุงเทพฯ: กองสุศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ แผนกลยุทธ์.
- มานะ ทรงไตรย์. (2555). *การศึกษาการดำเนินงานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนชุมชนดนตรีไทยในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลการประกวดดนตรีไทยระดับจังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิตศการศึกษและพัฒนาหลักสูตร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มาริสา เซาว์พฤตพิงศ์. (2560). *บทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21*. สืบค้นจาก <http://www.consultthai.com/article/article/12.html>
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2547). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ปีณณรัชต์.
- ยุบล เป็ญจรงค์กิจ. (2548). *การวิเคราะห์ผู้รับสาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- รณพงษ์ เรืองจ้อย. (2563). *กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์*.  
 วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย  
 ราชภัฏนครปฐม.
- รัชนิวรรณ บุญอนันต์. (2555). *การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารและการท่องเที่ยวของจังหวัด  
 กำแพงเพชร*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและ  
 การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ราตรี ศรีไพรวรรณ. (2555). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐาน  
 สากลระดับประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. สืบค้นจาก  
<https://dictionary.orst.go.th/>.
- เรืองชัย จรุงศิริวัฒน์. (2553). *เทคนิคการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน*. ขอนแก่น: สำนักงานอธิการบดี  
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. (2559). *การจัดองค์กรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คุรุสภา  
 \_\_\_\_\_ (2549). *ปัจจัยความสำเร็จและตัวชี้วัดผลงานของคุรุสภา ประจำปี 2549*. กรุงเทพฯ:  
 สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา กระทรวงศึกษาธิการ.
- วรรณรณ แสงมณี. (2553). *องค์การ: ทฤษฎี การออกแบบและการบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ:  
 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วรพงษ์ ธีรวิรัฐ. (2546). *การวางแผนทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สมาคมการจัดการงานบุคคล  
 แห่งประเทศไทย.
- วรางคณา ผลประเสริฐ. (2554). *แนวความคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัย  
 สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิชาการ, กรม. (2559). *เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับ  
 การกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ:  
 กระทรวงศึกษาธิการ.
- วิเชียร วรินทร์เวช. (2525). *เอกสารตำสอนวิชาสังคมศึกษานิติศาสตร์*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
 ประสานมิตร.

- วิทยา ตำนธำรงกุล. (2556). *หัวใจการบริหารสู่ความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2554). *แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของ  
หน่วยงานภาครัฐ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: บริษัทเพียร์สันเอด.
- วิโรจน์ มโนพิโมกษ์. (2554). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิดและกรณีศึกษา*. ขอนแก่น:  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- วีระชัย ตันติวีระวิทยา. (2550). *ต้นตอหาความเป็นเลิศประสบการณ์จากบริษัทอเมริกันชั้นนำ  
ของโลก*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2555). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา.
- ศิริอร ชันธหัตถ์. (2557). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: อักษรบัณฑิต.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*.  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542*. กรุงเทพฯ:  
บริษัทสยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด.
- ศุภลักษณ์ เศษระพานิช. (2550). *การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษา  
เอกชน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- สามารถ ประสูวรรณ์. (2545). *การพัฒนาคู่มือในโรงเรียนทหารช่าง*. วิทยานิพนธ์การศึกษา  
มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สายพิน พุทธิสาร. (2543). *การศึกษาการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรดนตรีไทยในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนที่ได้รับรางวัลการประกวด  
วงดนตรีไทยด้วยพระราชทาน สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี*.  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศึกษาและพัฒนาหลักสูตร จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร. (2559). *การพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสวนดุสิต, 2549.
- สมคิด บางโม. (2552). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด.

- สมชาย เทพแสง. (2548). *การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2551). *การพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking).* กรุงเทพฯ: สำนักส่งเสริมศึกษาและบริการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. (2556). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร.* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สาธารณสุขจังหวัดอุดรธานี, สำนักงาน. (2562). *การจัดทำกลยุทธ์ตามแนวทางของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.* สืบค้นจาก [http://coj.go.th/oppb/userfiles/file/Strategic plan-technic-2552.ppt](http://coj.go.th/oppb/userfiles/file/Strategic%20plan-technic-2552.ppt).
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). *การบริหารงานวิชาการ.* กรุงเทพฯ: บুদ্ধ พอยท์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2538). *วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา.* นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศาลรัฐธรรมนูญ, สำนักงาน. (2560). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560.* กรุงเทพฯ:พี. เพรส จำกัด.
- สุกรี เจริญสุข. (2532). *จะฟังดนตรีอย่างไรให้ไพเราะ.* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เรือนแก้วการพิมพ์พระนคร.
- สุชาติ ชาติดำรงเวช. (2562). *Leadership.* สืบค้นจาก [http://learners.in.th/file/dpavru2/DrSuchart\\_Leader.pdf](http://learners.in.th/file/dpavru2/DrSuchart_Leader.pdf).
- สุดใจ ดิลกทรรศนนท์. (2558). *การจัดการเชิงกลยุทธ์.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุดา สุวรรณภิรมย์. (2546). *เอกสารคำสอนวิชา 230361 การบริหารงานบุคคล.* ชลบุรี: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุนันทา เลานันท์. (2559). *รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในองค์กร.* *วารสารราชนครินทร์,* 287-291.
- สุภาพร พงศ์ภิญโญโอบาส. (2555). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.*

- สุภาพร พิศาลบุตร. (2547). *การวางแผนและบริหารโครงการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สุมาลี จิระจรัส. (2548). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- เสถียร คามิศักดิ์. (2551). *คู่มือการทำงานวิเคราะห์*. เชียงใหม่: คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อนันต์ เกตุวงศ์. (2543). *หลักและเทคนิคการวางแผน*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อภิรักษ์ พฤษะศรี. (2560). *การสร้างเสริมการเรียนรู้เพื่อสุขภาวะ: โดยเครือข่ายครูมูลนิธิรางวัล สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา*. กรุงเทพฯ: จามจุรี โปรดักส์ จำกัด.
- อนูรัตน์ โอชา. (2555). *การพัฒนาคู่มือการใช้โปรแกรมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร*.  
ขอนแก่น: สถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.
- อภิรักษ์ ทรัพย์ธมน์. (2554). *อิทธิพลของส่วนประสมในการดำเนินงานทางการตลาดและ ภาพลักษณ์โรงเรียนที่มีต่อความภักดีของผู้ปกครองโรงเรียนเอกชน*. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อร่าม วัฒนะ. (2561). *รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- อรรถพล เต็กอวยพร. (2550). *บทบาทผู้บริหารที่มีต่อการสนับสนุนสื่อการเรียนการสอน: กรณีศึกษาในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อาวุธ โอชาพงศ์. (2547). *ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ ราชนครินทร์.
- อินสอน บัวเขียว. (2547). *สาระสำคัญการบริหารงานชุมชน*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พิธาบ.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2545). *การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)*.  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.

- อำรุง จันทวานิช. (2547). *แนวทางการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพ*.  
กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- อุษณีย์ อนุรุทธ์วงศ์. (2555). *การพัฒนาทักษะความคิดระดับสูง*. นครปฐม: ไอ คิว บั๊คเซ็นเตอร์.
- Ackoff, R. L. (1970). *A concept of corporate planning*. New York: John Wiley and Sons.
- Adair, J. (2010). *Strategic Leadership: How to Think and Plan Strategically and Provide Direction*. London: Kogan Page.
- Adam Smith. (1776). *The Wealth of Nations*. London: W. Strahan and T. Cadell.
- Ashu Singh. (2013). A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence. *Organization Development Journal Fall*, 21(2), 39-46.
- Arvand, N. (2016). How to Implement Strategy more Effectively. *International Journal of Business Performance Management*, 17(3), 301-308.
- Bailey, I. and Benson, M. (1990). New Product Development: Organization and Current Practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 10(6), 13-24.
- Bateman, T. S., and Snell, S. A. (1999). *Management: Building Competitive Advantage*. (4th ed). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Bartol, M. Kathryn & C. Martin. (1998). *Management Quality*. (2nd ed). New York: Prentice-Hall.
- Brech, E. F. L. (1960). *Organization: The framework of management*. London: Longman.
- Buchanan, D. & Anandrez, H. (1997). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. (3rd ed). London: Prentice Hall.
- Castetter, W. B. (1996). *The human resource function in educational administration*. (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Certo, S. C. & Peter, J. P. (1991). *Strategic Management: Concept and Applications*. New York: McGraw-Hill.

- Charles, C. (1983). *Elementary Classroom Management*. New York: Longman.
- Conrad, C.F. & Blackburn, R.T. (1995). Correlates of department quality in Regional Colleges and Universities. *American Educational Research Journal*, 14(2), 179-192.
- Coulter, Mary K. (2010). *Strategic management in action*. (5th ed). Boston: Prentice Hall
- Cronbach, J. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. New York: Harper and Row Publishers.
- Davies, B. J. & Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School Leadership and Management*. 23(1), 29-38.
- David, F.R. (2005). *Strategic Management: concepts and cases*. (10th ed). U.S.A.: Peason Prentice Hall.
- Dess, G., McNamara, G., & Eisner, A. (2016). *Strategic Management: Creating Competitive Advantage*. (8th ed). New York: McGraw-Hill.
- Dixon, T. S. (2014). *Assessing an animal humane society using McKinsey's 7S framework to make recommendations for organizational improvement*. A Thesis for the Degree of Master of Science in Industrial Technology, Purdue University, West Lafay.
- Dotun, A. and Dennis, K. (1999). An investigation of quality culture development in UK industry. *International Journal of Operation & Production Management*, 14(1), 633-650.
- DuBrin, A. J. (2010). *Principles of leadership*. (6th ed). Canada: South-Western Cengage Learning International Student Edition.
- Dressler, S. (2004). *Strategy, Organizational Effectiveness and Performance Management*. Florida: Universal Publishers.
- Dwyer, L. M. (1990). Factors affecting the proficient management of product innovation. *International Journal of Technology Management*, 5(6), 721-730.

- Elliott, D. C. (1992). *Collaborative, Decentralization Management and Perceptions of Quality Schooling Outcome*. n.p.: Dissertation Abstracts International.
- Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (1999). *The management and control of quality*. New York: West Publishing.
- Evans, J. R. (2006). *Quality management, organization, strategy*. New York: West Publishing.
- Feirson, R.D. (1992). Telling tales in school: exploring the relationship between school stories and school culture. n.p.: *Dissertation Abstracts International*.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2010). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach*. (8th ed.). n.p.: Pearson.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: McGraw-Hill Book.
- Hodge, B., Fleck, R. A., Jr. & Honess, C. B. (1984). *Management Information Systems*. Virginia: Prentice Hall Company.
- Griffin, R. W. (1997). *Management*. (5th ed). Houghton: Mifflin.
- Guenzi, P. and Storbacka, K. (2015). The organizational implications of implementing key account Management: a case-based examination. *Industrial marketing management*, 45(1), 84-102.
- Gulick, L. and Urwick, J. (1973). *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration.
- Hanafizadeh, Payam & Ravasan, Ahad Zare. (2011). A McKinsay 7S ModelBased Framework for ERP Readiness Assessment. *International Journal of Enterprise Information System*, 7(4), 23-34.
- Hine, G. S. (2014). Student leadership development: A functional framework. *Journal of Catholic Education*, 18(1), 79-110.



- International Institute for Management Development. (2015). *World Competitiveness*. n.p.: YEARBOOK.
- Jones, Gareth R., & George, Jenifer M. (2011). *Essentials of contemporary management*. (4th ed). New York: McGrawHill.
- Johnson & Scholes. (2003). *Exploring Corporate Strategy*. n.p.: Pearson Education, Limited.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategies into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kinicki, A. & Williams, K. P. (2008). *Management: a practical introduction*. Boston: McGraw-Hill.
- Koontz, H. & C. O'Denell. (1982). *Principle of Management: An Analysis of Management Function*. (5th ed). New York: McGraw-Hill.
- Krishnan, V.R. (2005). Transformational Leadership and Outcomes: Role of Relationship Duration. *Leadership & Organization Journal*, 26(5/6), 442-457.
- Lavery, S. D. & Hine, G. S. (2013). Catholic school principals: Promoting student leadership. *Journal of Catholic Education*, 17(1), 41-66.
- Locke, M. (2010). A Framework for Conducting a Situational Analysis of the Meeting, Incentives, Conventions, and Exhibitions Sector. *Journal of Convention & Event Tourism*, 11, 209-233.
- Longman. (1992). *Longman Dictionary of English Language and Culture*. Suffolk: Richard Clay PLC.
- Lunenburg, F.C. & Ornstein, A. C. (2004). *Educational Administration Concepts and Practices*. New York: Thomson Learning, Inc.
- Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing Research*. 35, 382-385.

- Matthews, M. (2015). *Student leadership development: A literature review and focus group interview on leadership education*. Wyoming: University of Wyoming.
- McFarland, D. (1974). *Management: Principles and Practice*. New York: Macmillan.
- McKenzie, J. & Aitken, P. (2012). Learning to lead the knowledgeable organization: Developing leadership agility. *Strategic HR Review*, 11(6), 329-334.
- McKinsey. (2007). *McKinsey Report on Education*. Retrieved from <http://www.mckinsey.com>.
- Miner, J. B. (1978). *The management process: theory research and practice*. New York: Mcmillan.
- Mintzberg, Henry et al. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases*. (4th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Morgan, D.L. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research*. Thousand Oaks Sage: Publications.
- Moutinho, L. (2000). *Strategic Management in Tourism*. U.K: CABI Publishing.
- National Institute of Standards and Technology. (2008). *Baldrige national quality program educational criteria for performance excellence*. Gaithersburg, MD: National Institute of Standards and Technology.
- North Central Regional Educational Laboratory and Metiri Group. (2003). *En Gauge 21<sup>st</sup> century skills: Literacy in the digital age*. Chicago: North Central Regional Educational Laboratory.
- Northcraft, G.B. & Neal, M.G. (1994). *Organization Behavior: A Management Challenge*. Chicago: The Dry Press.
- Ogurlu, U. & Serap, E. (2014). Effects of a leadership development program on gifted and non-gifted students' leadership skills. *Eurasian Journal of Educational Research*, 55, 223-242.
- Parvanova. (2013). *Strategic management: concepts and cases*. New York: McGraw-Hill.

- Patrick, P.A. (2010). *Evaluating financial distress in rural Pennsylvania hospitals..*  
Canada: South-Western Cengage Learning.
- Pearce, J.A & Robinson, R.B. (2000). *Strategic management*. NJ: McGraw-Hill.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H., Jr. (1982). *In search of excellence*. (2nd ed).  
London: Profile Book.
- Percy, A. Scholes. (1986). *The Oxtord Companion to Music*. New York: Oxford  
University Press.
- Pitts, Robert A. & Lei, David. (2000). *Strategic management: Building and sustaining  
competitive advantage*. (2rd ed). n.p.: South-Western Publishing
- Porter, E. M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and  
Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2011). "What is strategic" *HBR's 10 must reads on strategy*. Boston:  
Harvard Business Review.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1995). Using the 7Ps as a Generic Marketing Mix: An  
Exploratory Survey of UK and European Marketing Academics. *Marketing  
Intelligent & Planning*, 13, 4-15.
- Redmond, S. & Dolan, P. (2016). *Towards a conceptual model of youth leadership  
Reston*. VA: Reston Publishing.
- Robbin .P. S., Bergman. R., Stagg, I. & M. Coulter. (2000). *Management*. Sydney:  
Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. (2010). *Organizational Behaviour*. (5ed th). n.p.: Pearson  
Education Limited.
- Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary K. (2012). *Management*. (11th ed).  
New Jersey: Upper Saddle River,
- Rothaermel, Frank T. (2015). *Strategic management*. (2ed th). New York:  
McGraw-Hill.
- Sallis, E., & Jones, G. (2002). *Knowledge management in education: Enhancing  
learning & Education*. London: Kogan Page.

- Savage, Tom V. (1991). *Discipline for Self-Control*. Englewood Cliff, N.J: Prentice-Hall.
- Schermerhorn, R. J. (2005). *Management*. New York: John Wiley & Son.
- Schermerhorn, John R. Hunt. & Osborn, Richard. N. (2003). *Organizational Behavior*. (8th ed). USA: John Wiley and Sons.
- Schermerhorn. J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). *Organizational behavior*. (7th ed). USA: Wiley and Sons.
- Schermerhorn. J.R. (1999). *Management*. (5th ed). U.S.A.: John Wiley and Sons.
- Scriven, M. (1967). *The Methodology of Evaluation*. Chicago: America Educational Research Association.
- Segers, MSR., & Dochy, F.J.R.C. (1996). Performance Indicators. in *Quality Assurance in Higher Education: Theoretical Considerations and Empirical Evidence*. Studies in Educational Evaluation, 22(2), 115-137.
- Sergiovanni, T. J. et al. (1965). *Educational governance and administration*. New York: McMillan.
- \_\_\_\_\_. (1982). Ten principles of quality leadership. *Educational Leadership*, 39(5), 330-336.
- Shaw, M.E. (1991). *Group Dynamic: The Psychology of Small Group Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Simerson, B. K. (2011). *Strategic planning: a practical guide to strategy formulation and execution*. California: Praeger Strategic management.
- Singapore, Ministry of Ministration. (2000). *The school excellence model: A guide Singapore*. Singapore: The School Appraisal Branch, Schools Division, Ministry of Ministration.
- Spring Singapore. (2019). *The Singapore Quality Award: SQA*. Retrieved from <http://www.spring.gov.sg/portal/product/awards/sqa/>
- Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market - based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27, 777-802.

- Steiner, P. (1997). *The New Yorker*. Retrieved from <http://www.unc.edu/depts/jomc/academics/dri/idog.html>.
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge and Tim Judge. (2011). *Organizational Behavior*. n.p.: Pearson Education.
- Swisher, V. (2013). Learning agility: The “X” factor in identifying and developing future leaders. *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 139-142.
- Trinity College of Music. (1989). *Syllabus No.3 of Grade Examination*. London: n.p.
- \_\_\_\_\_. (1989). *Syllabus of Licentiate and Fellowship Diploma Examinations in Music*. London: n.p.
- The Japanese Union of Scientists and Engineers. (2019). *Deming prize*. Retrieved from [http://www.juse.or.jp/deming\\_en](http://www.juse.or.jp/deming_en)
- Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases*. (8th ed). Chicago: Richard D. Irwin.
- Tommy, Y. L. (2002). Quality culture: a product of motivation within organization. *Managerial Auditing Journal*, 17(3), 122-129.
- Van Horn, C. E. (2017). *The quiet revolution*. In C. E. Van Horn, Ed. *The state of the states*. (4th ed). Washington DC: Congressional Quarterly Press.
- Van Zwoll, James A. (1964). *School Personnel Administration*. New York: Meredith Publishing Company.
- Walt, C.F. & Bausell, R.B. (1981). *Nursing research: Design, statistics and computer analysis*. Philadelphia: F.A. Davis Company.
- West III, Page G. & Bamford, Charles E. (2010). *Strategy Management: Value Creation, Sustainability, and Performance*. n.p.: South-Western.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J. (2010). *Strategic management and business policy achieving sustainability International Edition*. (12th ed). New Jersey: Pearson.

- Wootton, S, & Horne, T. (2010). *Strategic thinking: A nine step approach to strategy and leadership for managers and marketers*. (3rd ed). Hong Kong: Kogan Page.
- Worthen, B.R., Sanders, J.R., & Fitzpatrick, J.L. (1997). *Educational evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*. (2nd ed.). White Plains, NY: Longman.
- Yamane, Taro. (1967). *Statistics, An Introductory Analysis*. (2nd Ed). New York: Harper and Row.
- Yonka, P. (2013). School Management and School Evaluation: A Comparative Analysis of Bulgarian and Japanese Experience. *Journal Sofia University for Educational Research*, 3, 3-43.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือ  
และหนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ



## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ผศ.ดร.ชาติชาย ม่วงปทุม รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยการศึกษา
2. ผศ.ดร.พนายุทธ เขยบาล อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษา
3. ดร.กานนท์ แสนเภา ผู้อำนวยการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21  
ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา
4. ดร.ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
สภามหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี  
ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา
5. นายอนันต์ศักดิ์ ภูพลผัน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดราชบพิตร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
กรุงเทพมหานคร เขต 1  
ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารสถานศึกษา



ที่ ศธ 04251.33/ว119

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย  
43000

20 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผศ.ดร.ชาติชาย ม่วงปฐม

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงร่างงานวิจัย	จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบประเมินกลยุทธ์ฯ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย กำลังดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการวิจัย ข้าพเจ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการที่กำลังดำเนินการอยู่

ในการนี้จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โทรศัพท์ 042 422775

โทรสาร 042 423413



ที่ ศธ 04251.33/ว119

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย  
43000

20 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผศ.ดร.พนายุทธ เขยบาล

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงร่างงานวิจัย	จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบประเมินกลยุทธ์ฯ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย กำลังดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการวิจัย ข้าพเจ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการที่กำลังดำเนินการอยู่

ในการนี้จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โทรศัพท์ 042 422775

โทรสาร 042 423413



ที่ ศธ 04251.33/ว119

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย  
43000

20 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงร่างงานวิจัย

จำนวน 1 ฉบับ

2. แบบประเมินกลยุทธ์ฯ

จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย กำลังดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการวิจัย ข้าพเจ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการที่กำลังดำเนินการอยู่

ในการนี้จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โทรศัพท์ 042 422775

โทรสาร 042 423413



ที่ ศธ 04251.33/ว119

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย  
43000

20 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงร่างงานวิจัย จำนวน 1 ฉบับ  
2. แบบประเมินกลยุทธ์ฯ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย กำลังดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการวิจัย ข้าพเจ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการที่กำลังดำเนินการอยู่

ในการนี้จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โทรศัพท์ 042 422775

โทรสาร 042 423413



ที่ ศธ 04251.33/ว119

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย  
43000

20 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดราชบพิตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงร่างงานวิจัย จำนวน 1 ฉบับ  
2. แบบประเมินกลยุทธ์ฯ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย กำลังดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการวิจัย ข้าพเจ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการที่กำลังดำเนินการอยู่

ในการนี้จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โทรศัพท์ 042 422775

โทรสาร 042 423413

**แบบตอบรับ**  
**แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย**

ชื่อ                      ผศ.ดร.ชาติชาย ม่วงปฐม

ตำแหน่ง                รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์

หน่วยงาน                มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

(✓) ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

( ) ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

ให้กับนายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เพื่อให้การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

ลงชื่อ.....

(ผศ.ดร.ชาติชาย ม่วงปฐม)

ตำแหน่ง รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

**แบบตอบรับ**  
**แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย**

ชื่อ    ผศ.ดร.พนายุทธ เขยบาล

ตำแหน่ง    อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์

หน่วยงาน    มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย
- ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

ให้กับนายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เพื่อให้การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

ลงชื่อ.....

(ผศ.ดร.พนายุทธ เขยบาล)

ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี



**แบบตอบรับ**  
**แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย**

ชื่อ                                 ดร.ชัยรัตน์ หลายวัชระกุล

ตำแหน่ง                         กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สภามหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

หน่วยงาน                         มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

  ให้กับนายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เพื่อให้การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

ลงชื่อ.....

(ดร.ชัยรัตน์ หลายวัชระกุล)

ตำแหน่ง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สภามหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

**แบบตอบรับ**  
**แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย**

ชื่อ นายกานนท์ แสนเภา  
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21  
 หน่วยงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

- (✓) ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย  
 ( ) ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

ให้กับนายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เพื่อให้การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

ลงชื่อ.....

(นายกานนท์ แสนเภา)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

**แบบตอบรับ**  
**แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย**

ชื่อ นายอนันต์ศักดิ์ ภูพลผัน  
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดราชบพิธ  
 หน่วยงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย  
 ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

ให้กับนายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เพื่อให้การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

ลงชื่อ..... 

(นายอนันต์ศักดิ์ ภูพลผัน)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดราชบพิธ  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ภาคผนวก ข

เครื่องมือวิจัยและคุณภาพเครื่องมือวิจัย

**แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง**  
**เรื่อง ความคิดเห็นและแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริม**  
**ความเป็นเลิศทางดนตรี**

.....  
**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ อ - ส กุ ล ..... ส ต า น ที่

ทำงาน.....

ตำแหน่ง.....วันเวลาที่สัมภาษณ์.....

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด และการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

1. ท่านคิดว่าหลักการ แนวคิด ทฤษฎีใดบ้างที่เหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ในการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี

.....  
 .....

2. ท่านมีรูปแบบ วิธีการ และเทคนิคการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีอย่างไรที่ทำให้ท่านประสบความสำเร็จในการส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีในโรงเรียนของท่าน

.....  
 .....

3. ท่านคิดว่ากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ควรมีองค์ประกอบและกระบวนการบริหารจัดการอย่างไร

.....  
 .....

แบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

**ชื่องานวิจัย** กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

**ผู้วิจัย** นายเฉลียว สรสิทธิ์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

**คำชี้แจงสำหรับผู้เชี่ยวชาญ**

1. แบบประเมินฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

2. แบบประเมินนี้ประเมินใน 4 ประเด็น ได้แก่ ความสอดคล้อง (Consistency) ความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และการใช้ประโยชน์ (Utility) ใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านรูปแบบ ด้านเนื้อหา และด้านคุณค่า

3. กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มี 6 กลยุทธ์ ดังนี้

3.1 กำหนดนโยบาย หมายถึง การสร้างการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับและสร้างทัศนคติที่ดีในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หรือการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติแก่ครูและบุคลากรของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร เพื่อถือปฏิบัติและร่วมขับเคลื่อนกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีสู่ความสำเร็จ

3.2 สร้างเครือข่ายภาคี หมายถึง การสร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทุกระดับเพื่อการศึกษาต่อ การมีงานทำและมีความเป็นเลิศทางด้านดนตรี โดยการสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ประเภทบุคคล สถาบัน เพื่อให้ผู้เรียนเลือกเรียนรู้ด้านดนตรีในสิ่งที่ตนสนใจอย่างหลากหลาย สร้างความร่วมมือกับสถานประกอบการด้านดนตรี เพื่อมุ่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง และเห็นศักยภาพ ความสามารถของผู้เรียนเพื่อศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพได้ในอนาคต มีการจัดทำข้อมูลและใช้แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในท้องถิ่น และใช้ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี ประสานการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง ประสานการส่งต่อนักเรียนที่มีความสามารถทางดนตรีเข้าเรียนเป็นกรณีพิเศษในระดับ

สถาบันอุดมศึกษาให้มากขึ้น และประสานความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชนและประชาสังคมเพื่อการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียนสูงขึ้น

3.3 พัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู หมายถึง การกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการพัฒนาธรรมชาติของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านดนตรี จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านดนตรี เพื่อเป็นผู้ให้คำปรึกษาดูแล (Musical Mentoring) และร่วมพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน วางแผนจัดทำกรอบอัตรากำลังตามแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนวัตถุประสงค์พิเศษทางดนตรีที่เหมาะสม สรรหาครูสอดคล้องกับจำนวนนักเรียนและวิชาเอก ทางดนตรีของนักเรียน และวางแผนเพื่อผลิตครูด้านดนตรี เพื่อรองรับการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี เช่น เข้าร่วมโครงการครูทายาทผลิตครูดนตรี รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของผู้เรียน

3.4 ดูแลพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย โดยการปรับปรุงหลักสูตรด้านดนตรีให้มีความเข้มข้นและเหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถพิเศษด้านดนตรีของนักเรียน จัดโปรแกรมการศึกษาโดยมุ่งให้มีการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางดนตรีอย่างหลากหลาย (Musical Enrichment) ขยายหลักสูตรทางดนตรี (Musical Extension) สำหรับผู้เรียนให้มีสอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน ปรับแผนการเรียนและเพิ่มเนื้อหาวิชาที่เป็นสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมให้เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน จัดกระบวนการเรียนรู้ทางดนตรีที่ซับซ้อนและเข้มข้นกว่าการเรียนรู้โดยทั่วไป กำหนดเกณฑ์การพิจารณาผลงานและผลการเรียนรู้ทางดนตรีของนักเรียนให้ชัดเจนเพื่อการวัดและประเมินความสามารถของผู้เรียน ตลอดจนจัดบรรยากาศในห้องเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศด้านดนตรี เป็นต้น

3.5 ดึงดูดจัดสรรงบประมาณ หมายถึง การบริหารปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียนโดยให้ความสำคัญกับโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางด้านดนตรี เช่น จัดสรรงบประมาณเพื่อจ้างผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และวิทยากรท้องถิ่นมาช่วยสอนอย่างเพียงพอ เพิ่มงบประมาณตามรายหัวนักเรียนที่สูงขึ้น และสอดคล้องกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีขีดความสามารถด้านการสอนดนตรีมากขึ้น และจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องดนตรีแต่ละประเภทอย่างเพียงพอ ตลอดจนจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียนอย่างเหมาะสม

3.6 สร้างงานการแข่งขันนำฝึไปสู่ความสำเร็จ หมายถึง การส่งเสริมการประกวดแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ เช่น จัดเวทีประกวดแข่งขันเพื่อส่งเสริมความสามารถและทักษะทางด้านดนตรีอย่างสม่ำเสมอทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ และส่งเสริมให้นักเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมแข่งขันระดับชาติและนานาชาติเพื่อสร้างความเป็นเลิศด้านดนตรี ตลอดจนเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

4. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสมในระดับมาก
- 3 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสมในระดับน้อย
- 1 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

#### กลยุทธ์ที่ 1 การกำหนดนโยบาย

ที่	องค์ประกอบ	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
1	มีการกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีมาขับเคลื่อนในสถานศึกษาและบูรณาการในแผนปฏิบัติงานประจำปี					
2	มีการกำหนดนโยบายในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี					
3	การกำหนดนโยบายในการพัฒนาครูและบุคลากรเพื่อ เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี					
4	มีการนโยบายในการพัฒนาอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ด้านดนตรีให้มีความเหมาะสมต่อการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน					
5	ดำเนินการตามนโยบาย และแผนปฏิบัติงานประจำปีที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีในสถานศึกษา					



ที่	องค์ประกอบ	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
6	ติดตามผลการดำเนินการตามนโยบายและแผนปฏิบัติการประจำปี ที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีในสถานศึกษา					
7	นำผลการติดตามมาพัฒนา นโยบาย/แผนงาน/โครงการ เพื่อส่งเสริม ความเป็นเลิศทางดนตรีในสถานศึกษา					

### กลยุทธ์ที่ 2 สร้างภาคีเครือข่าย

ที่	องค์ประกอบ	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
8	มีแหล่งเรียนรู้ ประเภทบุคคล สถาบัน เพื่อให้ผู้เรียนเลือกเรียนรู้ ด้านดนตรีในสิ่งที่ตนสนใจอย่างหลากหลาย					
9	โรงเรียนมีความร่วมมือกับสถานประกอบการด้านดนตรี เพื่อมุ่งเสริม ให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง และเห็นศักยภาพ ความสามารถของผู้เรียน เพื่อศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพได้ในอนาคต					
10	ครูจัดทำข้อมูลและใช้แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในท้องถิ่น และใช้ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียน การสอนด้านดนตรี					
11	โรงเรียนได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก อย่างต่อเนื่อง					
12	ได้รับความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาในการส่งต่อนักเรียนที่มี ความสามารถทางดนตรีเข้าเรียนเป็นกรณีพิเศษมากขึ้น					
13	ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชนและประชาสังคม เพื่อการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียนสูงขึ้น					

### กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู

ที่	องค์ประกอบ	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
14	โรงเรียนมีผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านดนตรีเป็นผู้ให้คำปรึกษาดูแล (Musical Mentoring) และร่วมพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน					
15	โรงเรียนมีกรอบอัตรากำลังตามแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียน วัตถุประสงค์พิเศษทางดนตรีที่เหมาะสม (ครูดนตรี : นร. เป็น 1 : 5)					
16	โรงเรียนมีจำนวนครูสอดคล้องกับจำนวนนักเรียนและวิชาเอกทางดนตรีของนักเรียน					
17	โรงเรียนมีการวางแผนเพื่อผลิตครูด้านดนตรี เพื่อรองรับการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี เช่น เข้าร่วมโครงการครูทายาทผลิตครูดนตรี เป็นต้น					
18	โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของผู้เรียน					

### กลยุทธ์ที่ 4 ดูแลพัฒนาหลักสูตร

ที่	องค์ประกอบ	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
19	โรงเรียนปรับปรุงหลักสูตรด้านดนตรีให้มีความเข้มข้นและเหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถพิเศษด้านดนตรีของนักเรียน					
20	โรงเรียนจัดโปรแกรมการศึกษาโดยมุ่งให้มีการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางดนตรีอย่างหลากหลาย (Musical Enrichment)					

ที่	องค์ประกอบ	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
21	โรงเรียนขยายหลักสูตรทางดนตรี (Musical Extension) สำหรับผู้เรียนให้มีสอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน					
22	โรงเรียนมีวิธีลดระยะเวลาการเรียนรู้ด้านดนตรี (Musical Acceleration) เพื่อยืดหยุ่นให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ดนตรีกับผู้อื่นได้สูงกว่าวัยของนักเรียน					
23	โรงเรียนมีการปรับแผนการเรียนรู้และเพิ่มเนื้อหาวิชาที่เป็นสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมให้เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน					
24	โรงเรียนมีการจัดเนื้อหาด้านดนตรีที่ยากและท้าทายกว่าหลักสูตรทั่วไปให้กับนักเรียนที่มีความสามารถทางดนตรี					
25	มีการเชื่อมโยงและบูรณาการการเรียนการสอนดนตรีในหลาย ๆ สาระการเรียนรู้					
26	จัดกระบวนการเรียนรู้ทางดนตรีที่ซับซ้อนและเข้มข้นกว่าการเรียนรู้โดยทั่วไป					
27	กำหนดเกณฑ์การพิจารณาผลงานและผลการเรียนรู้ทางดนตรีของนักเรียนให้ชัดเจนเพื่อการวัดและประเมินความสามารถของผู้เรียน					
28	มีการจัดทำวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนและการเรียนรู้ด้านดนตรีของนักเรียนอย่างหลากหลาย					
29	ครูจัดบรรยากาศในห้องเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศด้านดนตรี					
30	ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการจัดการเรียนรู้ที่ซับซ้อนกว่าปกติเพื่อความเป็นเลิศด้านดนตรี					

### กลยุทธ์ที่ 5 ดึงดูดจัดสรรงบประมาณ

ที่	องค์ประกอบ	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
31	มีงบประมาณเพื่อจ้างผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และวิทยากรท้องถิ่นมาช่วยสอนอย่างเพียงพอ					
32	ได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อเป็นค่าตอบแทน หรือค่าจ้างวิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา เพื่อพัฒนาครูและนักเรียนในอัตราพิเศษ เช่น วิทยากรที่เป็นศิลปินแห่งชาติ หรือนักดนตรีที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศ					
33	ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามรายหัวนักเรียนที่สูงขึ้น และสอดคล้องกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน					
34	ได้รับงบประมาณเพื่อการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถด้านการสอนดนตรีมากขึ้น					
35	ได้รับงบประมาณเพื่อการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องดนตรีแต่ละประเภทอย่างเพียงพอ					
36	โรงเรียนจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียนอย่างเหมาะสม					

### กลยุทธ์ที่ 6 สร้างงานการแข่งขันนำฝึนสู่ความสำเร็จ

ที่	องค์ประกอบ	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
37	มีเครื่องดนตรีและอุปกรณ์ในการฝึกฝนทักษะทางดนตรีที่ทันสมัย และเพียงพอกับนักเรียน					
38	ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรี วิทยากรท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้และฝึกทักษะด้านดนตรีให้กับนักเรียน					

ที่	องค์ประกอบ	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
39	จัดเวทีประกวดแข่งขันเพื่อส่งเสริมความสามารถและทักษะทางด้านดนตรีอย่างสม่ำเสมอ					
40	ส่งเสริมให้นักเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมแข่งขันระดับชาติและนานาชาติ เพื่อสร้างความเป็นเลิศด้านดนตรี และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม					

**ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือของผู้ทรงคุณวุฒิ**  
**ของแบบประเมินคุณภาพของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริม**  
**ความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่**  
**การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือของผู้ทรงคุณวุฒิ ของแบบประเมินคุณภาพของ  
 กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ข้อที่	คนที่					รวม	เฉลี่ย	ผลการประเมิน
	1	2	3	4	5			
<b>กลยุทธ์ที่ 1 การกำหนดนโยบาย</b>								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
3	0	+1	+1	+1	0	3.00	.60	มีความสอดคล้อง
4	+1	+1	+1	0	+1	4.00	.80	มีความสอดคล้อง
5	+1	0	+1	+1	+1	4.00	.80	มีความสอดคล้อง
6	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
7	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
<b>กลยุทธ์ที่ 2 สร้างเครือข่ายภาคี</b>								
8	0	+1	+1	+1	0	3.00	.60	มีความสอดคล้อง
9	+1	+1	+1	0	+1	4.00	.80	มีความสอดคล้อง
10	+1	0	+1	+1	+1	4.00	.80	มีความสอดคล้อง
11	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
12	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
13	0	+1	+1	+1	0	3.00	0.60	มีความสอดคล้อง

ข้อที่	คนที่					รวม	เฉลี่ย	ผลการประเมิน
	1	2	3	4	5			
<b>กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู</b>								
14	+1	+1	+1	0	+1	4.00	.80	มีความสอดคล้อง
15	+1	0	+1	+1	+1	4.00	.80	มีความสอดคล้อง
16	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
17	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
18	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
<b>กลยุทธ์ที่ 4 ดูแลพัฒนาหลักสูตร</b>								
19	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
20	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
21	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
22	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
23	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
24	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
25	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
26	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
27	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
28	0	+1	+1	+1	0	3.00	.60	มีความสอดคล้อง
29	+1	+1	+1	0	+1	4.00	.80	มีความสอดคล้อง
30	+1	0	+1	+1	+1	4.00	.80	มีความสอดคล้อง
<b>กลยุทธ์ที่ 5 ดึงดูดจัดสรรงบประมาณ</b>								
31	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
32	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
33	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
34	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง

ข้อที่	คนที่					รวม	เฉลี่ย	ผลการประเมิน
	1	2	3	4	5			
35	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
36	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
<b>กลยุทธ์ที่ 6 สร้างงานการแข่งขันนำฝึนสู่ความสำเร็จ</b>								
37	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
38	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
39	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง



**ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของค่าความเชื่อมั่น (Reliability)**  
**ของแบบประเมินคุณภาพของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี**  
**ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบประเมิน  
 คุณภาพของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคาย  
 วิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ข้อที่	C.V.(%)	r	sig	ข้อที่	C.V.(%)	r	sig
1	10.27	.30	.00	23	12.00	.41	.00
2	12.00	.58	.86	24	15.31	.54	.00
3	13.51	.23	.49	25	12.79	.59	.31
4	7.84	.29	.45	26	11.71	.60	.11
5	11.30	.37	.36	27	13.87	.41	.00
6	12.60	.40	.82	28	11.30	.77	.30
7	10.27	.39	.40	29	14.87	.30	.01
8	12.24	.44	.83	30	10.58	.44	.28
9	11.00	.30	.30	31	13.99	.84	.86
10	12.60	.30	.92	32	11.00	.61	.31
11	11.30	.61	.40	33	12.00	.45	.00
12	10.58	.61	.39	34	7.84	.62	.00
13	12.00	.61	.31	35	15.03	.72	.00
14	11.04	.32	.80	36	13.71	.72	.00
15	10.83	.39	.30	37	14.43	.33	.00
16	12.60	.47	.00	38	9.50	.67	.02
17	13.87	.41	.00	39	12.00	.67	.02
18	12.24	.66	.00	40	8.48	.35	.01

ข้อที่	C.V.(%)	r	sig	ข้อที่	C.V.(%)	r	Sig
19	12.60	.49	.97				
20	12.44	.25	.01				
21	13.87	.32	.11				
22	13.87	.62	.37				

ค่าความเชื่อมั่น มีค่าเท่ากับ .7509

แบบประเมินความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

### คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 คู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีองค์ประกอบดังนี้

- 1) ความเป็นมาและความสำคัญ
- 2) วัตถุประสงค์
- 3) ข้อควรปฏิบัติในการนำคู่มือไปใช้
- 4) วิธีการนำคู่มือไปใช้
- 5) วิธีการดำเนินการ
- 6) การประเมินผล

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2. ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้องและความเหมาะสมของแต่ละรายการ ซึ่งเป็นส่วนประกอบคู่มือการใช้กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตาม “ระดับความถูกต้องและความเหมาะสม” ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดเกณฑ์ให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความถูกต้องและความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความถูกต้องและความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความถูกต้องและความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความถูกต้องและความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความถูกต้องและความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 แบบประเมินความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ที่	รายการ	ระดับความถูกต้อง					ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1	ความชัดเจนของหลักการและความสำคัญ										
2	ความชัดเจนของวัตถุประสงค์										
3	ความชัดเจนของข้อปฏิบัติในการนำคู่มือไปใช้										
4	ความชัดเจนของวิธีการนำคู่มือไปใช้										
5	ความเหมาะสมของวิธีการดำเนินการของกลยุทธ์ฯ										
6	ความเหมาะสมของการประเมินผลของกลยุทธ์ฯ										
7	ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้และการเรียงลำดับเนื้อหา										
8	การจัดรูปแบบการพิมพ์มีความเหมาะสม										
9	คู่มืออ่านแล้วเข้าใจง่ายสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์จริงได้										
10	คู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีประโยชน์										

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

แบบประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

คำชี้แจง 1. แบบประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

2. วิธีตอบแบบประเมิน ตอนที่ 2 ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความต้องการ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร มีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร มีประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร มีประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 1 ข้อมูลด้านสภาพของผู้ตอบแบบประเมิน

1. อายุ.....ปี
2. ตำแหน่งปัจจุบัน .....
3. วุฒិทางการศึกษา  ปริญญาตรี

ประเมินโท

ประเมินเอก

4. อายุราชการ.....ปี

**ตอนที่ 2** ประสิทธิภาพกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียน  
หนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลขที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว  
เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศ  
ทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 21 ต่อไปนี้

5 = มากที่สุด      4 = มาก      3 = ปานกลาง      2 = น้อย      1 = น้อยที่สุด

**ตอนที่ 2** การประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทาง  
ดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
<b>กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การกำหนดนโยบาย</b>						
1	กำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี มา ขับเคลื่อนในสถานศึกษาและบูรณาการในแผนปฏิบัติ งานประจำปี					
2	กำหนดนโยบายในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรเพื่อ ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี					
3	กำหนดนโยบายในการพัฒนาครูและบุคลากร เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี					

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
4	กำหนดนโยบายในการพัฒนาอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ด้านดนตรีให้มีความเหมาะสมต่อการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน					
5	ดำเนินการตามนโยบาย และแผนปฏิบัติงานประจำปีที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีในสถานศึกษา					
6	ติดตามผลการดำเนินการตามนโยบายและแผนปฏิบัติการประจำปี ที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีในสถานศึกษา					
7	นำผลการติดตามมาพัฒนานโยบาย/แผนงาน/โครงการ เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีในสถานศึกษา					
<b>กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การสร้างภาคีเครือข่าย</b>						
8	มีแหล่งเรียนรู้ประเภทบุคคล สถาบัน เพื่อให้ผู้เรียนเลือกเรียนรู้ด้านดนตรีในสิ่งที่ตนสนใจอย่างหลากหลาย					
9	ร่วมมือกับสถานประกอบการด้านดนตรี เพื่อมุ่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง และเห็นศักยภาพ ความสามารถของผู้เรียน เพื่อศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพได้ในอนาคต					
10	จัดทำข้อมูลและใช้แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในท้องถิ่น และใช้ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี					
11	โรงเรียนได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง					
12	ร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาในการส่งต่อนักเรียนที่มีความสามารถทางดนตรีเข้าเรียนเป็นกรณีพิเศษให้มากขึ้น					

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
13	ร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชนและประชาสังคม เพื่อการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน ให้สูงขึ้น					
<b>กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์การพัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู</b>						
14	จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านดนตรีเป็นผู้ให้คำปรึกษาดูแล (Musical Mentoring) และร่วมพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน					
15	จัดให้มีกรอบอัตรากำลังตามแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนวัดอุปประสงค์พิเศษทางดนตรีที่เหมาะสม (ครูดนตรี: นร. เป็น 1: 5)					
16	จัดให้มีจำนวนครูสอดคล้องกับจำนวนนักเรียนและวิชาเอกทางดนตรีของนักเรียน					
17	วางแผนเพื่อผลิตครูด้านดนตรี เพื่อรองรับการจัดการเรียนการสอนด้านดนตรี เช่น เข้าร่วมโครงการครูทายาทผลิตครูดนตรี เป็นต้น					
18	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของผู้เรียน					
<b>กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์การดูแลพัฒนาหลักสูตร</b>						
19	ปรับปรุงหลักสูตรด้านดนตรีให้มีความเข้มข้นและเหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถพิเศษด้านดนตรีของนักเรียน					
20	จัดโปรแกรมการศึกษาโดยมุ่งให้มีการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางดนตรีอย่างหลากหลาย (Musical Enrichment)					



ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
21	ขยายหลักสูตรทางดนตรี (Musical Extension) สำหรับผู้เรียนให้มีสอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน					
22	ลดระยะเวลาการเรียนด้านดนตรี (Musical Acceleration) เพื่อยืดหยุ่นให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ดนตรีกับผู้อื่นได้สูงกว่าวัยของนักเรียน					
23	ปรับแผนการเรียนและเพิ่มเนื้อหาวิชาที่เป็นสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมให้เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียน					
24	จัดเนื้อหาด้านดนตรีที่ยากและท้าทายกว่าหลักสูตรทั่วไปให้กับนักเรียนที่มีความสามารถทางดนตรี					
25	เชื่อมโยงและบูรณาการการเรียนการสอนดนตรีในหลายๆ สาระการเรียนรู้					
26	จัดกระบวนการเรียนรู้ทางดนตรีที่ซับซ้อนและเข้มข้นกว่าการเรียนรู้โดยทั่วไป					
27	กำหนดเกณฑ์การพิจารณาผลงานและผลการเรียนรู้ทางดนตรีของนักเรียนให้ชัดเจนเพื่อการวัดและประเมินความสามารถของผู้เรียน					
28	จัดทำวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนและการเรียนรู้ด้านดนตรีของนักเรียนอย่างหลากหลาย					
29	จัดบรรยากาศในห้องเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศด้านดนตรี					
30	ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการจัดการเรียนรู้ที่ซับซ้อนกว่าปกติเพื่อความเป็นเลิศด้านดนตรี					
<b>กลยุทธ์ที่ 5 กลยุทธ์การดึงดูดจัดสรรงบประมาณ</b>						
31	จัดงบประมาณเพื่อจ้างผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และวิทยากรท้องถิ่นมาช่วยสอนอย่างเพียงพอ					

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
32	สนับสนุนงบประมาณเพื่อเป็นค่าตอบแทน หรือค่าจ้างวิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา เพื่อพัฒนาครูและนักเรียนในอัตราพิเศษ เช่น วิทยากรที่เป็นศิลปินแห่งชาติ หรือนักดนตรีที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศ					
33	จัดสรรงบประมาณตามรายหัวนักเรียนที่สูงขึ้น และสอดคล้องกับการพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียน					
34	จัดงบประมาณเพื่อการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถด้านการสอนดนตรีมากขึ้น					
35	จัดงบประมาณเพื่อการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องดนตรีแต่ละประเภทอย่างเพียงพอ					
36	จัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาความสามารถด้านดนตรีของนักเรียนอย่างเหมาะสม					
<b>กลยุทธ์ที่ 6 กลยุทธ์การสร้างงาน การแข่งขัน นำฝึนสู่ความสำเร็จ</b>						
37	มีเครื่องดนตรี และอุปกรณ์ในการฝึกฝนทักษะทางดนตรีที่ทันสมัยและเพียงพอแก่นักเรียน					
38	ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรี วิทยากรท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ และฝึกทักษะด้านดนตรีให้กับนักเรียน					
39	จัดเวทีประกวดแข่งขันเพื่อส่งเสริมความสามารถและทักษะทางด้านดนตรีอย่างสม่ำเสมอ					
40	ส่งเสริมให้นักเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมแข่งขันระดับชาติ และนานาชาติเพื่อสร้างความเป็นเลิศด้านดนตรี และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความกรุณา

นายเฉลียว สรสิทธิ์

ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

**แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์**  
**กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี**  
**ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

**คำชี้แจง** 1. แบบประเมินนี้ใช้สำหรับสอบถามข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลด้านสภาพของผู้ตอบแบบประเมิน

วิธีการตอบผู้ตอบแบบประเมินทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง  และเติมคำในช่องว่างที่ระบุตามความเป็นจริง

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

วิธีการตอบ ผู้ตอบแบบสอบถามโปรดระบุสภาพกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของท่านโดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง

ระดับคำตอบ 5 หมายถึง เนื้อหาของกลยุทธ์และแนวดำเนินการมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์กับการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับคำตอบ 4 หมายถึง เนื้อหาของกลยุทธ์และแนวดำเนินการมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์กับการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี อยู่ในระดับมาก

ระดับคำตอบ 3 หมายถึง เนื้อหาของกลยุทธ์และแนวดำเนินการมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์กับการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคำตอบ 2 หมายถึง เนื้อหาของกลยุทธ์และแนวดำเนินการมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์กับการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี อยู่ในระดับน้อย

ระดับคำตอบ 1 หมายถึง เนื้อหาของกลยุทธ์และแนวดำเนินการมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์กับการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี อยู่ในระดับน้อยที่สุด





ที่	รายการ	ระดับความ เป็นไปได้					ระดับความเป็น ประโยชน์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2	กำหนดนโยบายในการสร้างและพัฒนา หลักสูตรเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี										
3	กำหนดนโยบายในการพัฒนาครูและบุคลากร เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี										
4	กำหนดนโยบายในการพัฒนาอาคารสถานที่ และแหล่งเรียนรู้ด้านดนตรีให้มีความ เหมาะสมต่อการพัฒนาความสามารถ ด้านดนตรีของนักเรียน										
5	ดำเนินการตามนโยบาย และแผนปฏิบัติงาน ประจำปีที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีใน สถานศึกษา										
6	ติดตามผลการดำเนินการตามนโยบายและ แผนปฏิบัติการประจำปี ที่ส่งเสริมความเป็น เลิศทางดนตรีในสถานศึกษา										
7	นำผลการติดตามมาพัฒนานโยบาย/แผนงาน/ โครงการ เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ในสถานศึกษา										
<b>กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การสร้างภาคีเครือข่าย</b>											
8	มีแหล่งเรียนรู้ประเภทบุคคล สถาบัน เพื่อให้ ผู้เรียนเลือกเรียนรู้ด้านดนตรีในสิ่งที่ตนสนใจ อย่างหลากหลาย										
9	ร่วมมือกับสถานประกอบการด้านดนตรี เพื่อ มุ่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง และเห็นศักยภาพ ความสามารถของผู้เรียนเพื่อศึกษาต่อหรือ ประกอบอาชีพได้ในอนาคต										

ที่	รายการ	ระดับความ เป็นไปได้					ระดับความเป็น ประโยชน์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10	จัดทำข้อมูลและใช้แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ใน ท้องถิ่น และใช้ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และ ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียน การสอนด้านดนตรี										
11	โรงเรียนได้รับการสนับสนุนงบประมาณ จากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง										
12	ร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาในการส่งต่อ นักเรียนที่มีความสามารถทางดนตรีเข้าเรียน เป็นกรณีพิเศษให้มากขึ้น										
13	ร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชนและ ประชาสังคมเพื่อการพัฒนาความสามารถ ด้านดนตรีของนักเรียนให้สูงขึ้น										
<b>กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์การพัฒนาศักดิ์ศรีความเป็นครู</b>											
14	จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านดนตรีเป็นผู้ให้ คำปรึกษาดูแล (Musical Mentoring) และ ร่วมพัฒนาความสามารถทางดนตรีของ นักเรียน										
15	จัดให้มีกรอบอัตรากำลังตามแนวทางการ บริหารจัดการโรงเรียนวัดสุประสงค์พิเศษทาง ดนตรีที่เหมาะสม (ครูดนตรี: นร. เป็น 1: 5)										
16	จัดให้มีจำนวนครูสอดคล้องกับจำนวนนักเรียน และวิชาเอกทางดนตรีของนักเรียน										
17	วางแผนเพื่อผลิตครูด้านดนตรี เพื่อรองรับการ จัดการเรียนการสอนด้านดนตรี เช่น เข้าร่วม โครงการคุรุทายาทผลิตครูดนตรี เป็นต้น										









ข้อเสนอแนะอื่น

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความกรุณา  
นายเฉลียว สรสิทธิ์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

**แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง  
ที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

2. แบบสอบถามชุดนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการแบบ Checklist จำนวน 1 ข้อ

ตอนที่ 2 ระดับความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

3. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกตอนและครบทุกข้อ ตามระดับการปฏิบัติสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด ผู้วิจัยจะปฏิบัติตามจรรยาบรรณของการวิจัยอย่างเคร่งครัด ความคิดเห็นและคำตอบของท่านจะเก็บไว้เป็นความลับ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลในภาพรวมเท่านั้น เพื่อประโยชน์ต่อการการบริหารสถานศึกษาต่อไป

โปรดส่งแบบสอบถามคืนไปยังผู้วิจัยหรือผู้ประสานงานเพื่อจะได้รวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดต่อไป ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายเฉลียว สรสิทธิ์

ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง:** โปรดกรอกข้อมูลและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

**สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

- ผู้บริหาร
- ครูผู้สอน
- นักเรียน
- ผู้ปกครอง
- คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ตอนที่ 2** ระดับความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

**คำชี้แจง :** ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ขอให้ท่านพิจารณาว่าท่านมีความพึงพอใจต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 อยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความพึงพอใจของท่านมากที่สุด ตามเกณฑ์ดังนี้

- 5 มีความพึงพอใจระดับมากที่สุด
- 4 มีความพึงพอใจระดับมาก
- 3 มีความพึงพอใจระดับปานกลาง
- 2 มีความพึงพอใจระดับน้อย
- 1 มีความพึงพอใจระดับน้อยที่สุด

ที่	รายการประเมิน	ระดับ ความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
1	โรงเรียนมีการสร้างภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วนทุกระดับเพื่อการศึกษาต่อการมีงานทำและเพื่อความเป็นเลิศทางดนตรี					
2	โรงเรียนมีการส่งเสริมการประกวดแข่งขันและการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมด้านดนตรีทั้งในระดับประเทศและระดับโลก					
3	โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย					
4	โรงเรียนมีนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านดนตรี					
5	โรงเรียนเห็นความสำคัญและมีการปรับเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับโครงการ กิจกรรม เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางดนตรี					
6	โรงเรียนมีวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างหลากหลาย ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีความสามารถพิเศษด้านดนตรี					

**ผลการวิเคราะห์ของแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง  
ที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

ผลการวิเคราะห์ของแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ข้อที่	คนที่					รวม	เฉลี่ย	ผลการประเมิน
	1	2	3	4	5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
5	+1	0	+1	+1	+1	4.00	.80	มีความสอดคล้อง
6	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง



**ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของค่าความเชื่อมั่น (Reliability)  
ของแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา  
เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบประเมินคุณภาพของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ข้อที่	C.V.(%)	r	sig
1	11.04	.51	.27
2	14.12	.51	.26
3	17.01	.65	.43
4	19.40	.66	.75
5	14.53	.72	.24
6	14.79	.44	.20

ค่าความเชื่อมั่น มีค่าเท่ากับ .8702

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลและ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



ที่ ศธ 04251.33/ว142

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย  
43000

12 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนปทุมเทพวิทยาคาร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย

จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย กำลังดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการวิจัย ข้าพเจ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการที่กำลังดำเนินการอยู่

ในการนี้ เพื่อให้ผลงานทางวิชาการดังกล่าวมีคุณภาพ นำไปใช้เพื่อเสนอขอเลื่อนวิทยฐานะ และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนหนองคายวิทยาคม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน และผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมความสามารถด้านดนตรีในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำไปเป็นแนวทางขับเคลื่อนและพัฒนาโรงเรียนหนองคายวิทยาคม โดยผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ท่านและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ในวันที่ 20 กรกฎาคม 2562 เวลา 09.30 - 12.00 น. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โทรศัพท์ 042 422775

โทรสาร 042 423413



ที่ ศธ 04251.33/ว142

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย

43000

12 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนุศรพิชัยรัษฎพิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย

จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย กำลังดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการวิจัย ข้าพเจ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการที่กำลังดำเนินการอยู่

ในการนี้ เพื่อให้ผลงานทางวิชาการดังกล่าวมีคุณภาพ นำไปใช้เพื่อเสนอขอเลื่อนวิทยฐานะ และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนหนองคายวิทยาคม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน และผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมความสามารถด้านดนตรีในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำไปเป็นแนวทางขับเคลื่อนและพัฒนาโรงเรียนหนองคายวิทยาคม โดยผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ท่านและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ในวันที่ 20 กรกฎาคม 2562 เวลา 09.30 - 12.00 น. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โทรศัพท์ 042 422775

โทรสาร 042 423413



ที่ ศธ 04251.33/ว142

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย  
43000

12 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเวียงคำวิทยาคาร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย

จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย กำลังดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการวิจัย ข้าพเจ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการที่กำลังดำเนินการอยู่

ในการนี้ เพื่อให้ผลงานทางวิชาการดังกล่าวมีคุณภาพ นำไปใช้เพื่อเสนอขอเลื่อนวิทยฐานะ และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนหนองคายวิทยาคม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน และผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมความสามารถด้านดนตรีในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเพื่อนำไปเป็นแนวทางขับเคลื่อนและพัฒนาโรงเรียนหนองคายวิทยาคม โดยผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ท่านและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ในวันที่ 20 กรกฎาคม 2562 เวลา 09.30 - 12.00 น. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โทรศัพท์ 042 422775

โทรสาร 042 423413

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

### ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์การบริหารการศึกษา

1. ดร.สุรศักดิ์ อินศรีไกร ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ
2. ผศ.ดร.พนายุทธ เขยบาล อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
3. ดร.จรินทร์ สุรเสรีวงษ์ ศึกษาธิการจังหวัดหนองคาย
4. ดร.กานนท์ แสนเภา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล

1. ผศ.ดร.ชาติชาย ม่วงปทุม รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
2. ดร.เชาวฤทธิ์ จงเกษกรณ์ อดีตศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42
3. ดร.ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สภามหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

### ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรี

1. นายยอดยิ่ง ราชตั้งใจ เจ้าหน้าที่สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดหนองคาย
2. นางสุดารัตน์ ผลจันทร์ ครู ชำนาญการพิเศษ สาขานาฏศิลป์ กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ  
โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร
3. ว่าที่ ร.ต.อิทธิศักดิ์ บัวจันทร์ ปราชญ์ชาวบ้านด้านดนตรีพื้นบ้าน



ที่ ศธ 04251.33/ว169

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย  
43000

10 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผศ.ดร.ชาติชาย ม่วงปฐม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คู่มือการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร จำนวน 1 ฉบับ  
2. แบบประเมินคู่มือฯ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 21 กำลังดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ ข้าพเจ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการที่กำลังดำเนินการอยู่

ในการนี้จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจพิจารณาคุณภาพของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ในวันเสาร์ที่ 21 ตุลาคม 2562 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุม สัตบรรณ 3 โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โทรศัพท์ 042 422775

โทรสาร 042 423413



ที่ ศธ 04251.33/ว169

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย

43000

10 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.สุรศักดิ์ อินศรีไกร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คู่มือการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบประเมินคู่มือฯ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 21 กำลังดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ ข้าพเจ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการที่กำลังดำเนินการอยู่

ในการนี้จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจพิจารณาคุณภาพของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ในวันเสาร์ที่ 21 ตุลาคม 2562 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุม สัตบรรณ 3 โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โทรศัพท์ 042 422775

โทรสาร 042 423413





ที่ ศธ 04251.33/ว169

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย

43000

10 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คู่มือการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบประเมินคู่มือฯ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 21 กำลังดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ ข้าพเจ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการที่กำลังดำเนินการอยู่

ในการนี้จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจพิจารณาคุณภาพของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ในวันเสาร์ที่ 21 ตุลาคม 2562 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุม สัตบรรณ 3 โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โทรศัพท์ 042 422775

โทรสาร 042 423413



ที่ ศธ 04251.33/ว169

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย  
43000

10 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ศึกษาธิการจังหวัดหนองคาย

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คู่มือการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร จำนวน 1 ฉบับ  
2. แบบประเมินคู่มือฯ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 21 กำลังดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ ข้าพเจ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการที่กำลังดำเนินการอยู่

ในการนี้จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจพิจารณาคุณภาพของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ในวันเสาร์ที่ 21 ตุลาคม 2562 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุม สัตบรรณ 3 โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โทรศัพท์ 042 422775

โทรสาร 042 423413



ที่ ศธ 04251.33/ว169

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย  
43000

10 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คู่มือการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร จำนวน 1 ฉบับ  
2. แบบประเมินคู่มือฯ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 กำลังดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ ข้าพเจ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการที่กำลังดำเนินการอยู่

ในการนี้จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจพิจารณาคุณภาพของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ในวันเสาร์ที่ 21 ตุลาคม 2562 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุม สัตบรรณ 3 โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โทรศัพท์ 042 422775

โทรสาร 042 423413



ที่ ศธ 04251.33/ว169

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย  
43000

10 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.เชาวฤทธิ์ จงเกษกรณ์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คู่มือการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร จำนวน 1 ฉบับ  
2. แบบประเมินคู่มือฯ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 21 กำลังดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อน  
วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทาง  
ดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งอยู่ระหว่าง  
ดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ ข้าพเจ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความ  
เชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการที่กำลังดำเนินการอยู่

ในการนี้จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)  
เพื่อตรวจพิจารณาคุณภาพของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ในวันเสาร์ที่ 21 ตุลาคม 2562 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุม  
สัตบรรณ 3 โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ  
ความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โทรศัพท์ 042 422775

โทรสาร 042 423413



ที่ ศธ 04251.33/ว169

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย  
43000

10 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายยอดยิ่ง ราชตั้งใจ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คู่มือการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร จำนวน 1 ฉบับ  
2. แบบประเมินคู่มือฯ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 21 กำลังดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ ข้าพเจ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการที่กำลังดำเนินการอยู่

ในการนี้จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจพิจารณาคุณภาพของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ในวันเสาร์ที่ 21 ตุลาคม 2562 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุม สัตบรรณ 3 โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โทรศัพท์ 042 422775

โทรสาร 042 423413



ที่ ศธ 04251.33/ว169

โรงเรียนหนองคายวิทยาการ  
อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย  
43000

10 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นางสาวพร ผลาจันทร์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คู่มือการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาการ จำนวน 1 ฉบับ  
2. แบบประเมินคู่มือฯ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 21 กำลังดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ ข้าพเจ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการที่กำลังดำเนินการอยู่

ในการนี้จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจพิจารณาคุณภาพของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาการ ในวันเสาร์ที่ 21 ตุลาคม 2562 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุม สัตบรรณ 3 โรงเรียนหนองคายวิทยาการ เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาการ

โรงเรียนหนองคายวิทยาการ

โทรศัพท์ 042 422775

โทรสาร 042 423413



ที่ ศธ 04251.33/ว169

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย  
43000

10 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายอิทธิศักดิ์ บัวจันทร์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คู่มือการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร จำนวน 1 ฉบับ  
2. แบบประเมินคู่มือฯ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 21 กำลังดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อน  
วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทาง  
ดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งอยู่ระหว่าง  
ดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ ข้าพเจ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความ  
เชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการที่กำลังดำเนินการอยู่

ในการนี้จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)  
เพื่อตรวจพิจารณาคุณภาพของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ในวันเสาร์ที่ 21 ตุลาคม 2562 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุม  
สัตบรรณ 3 โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ  
ความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โทรศัพท์ 042 422775

โทรสาร 042 423413



ที่ ศธ 04251.33/ว169

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย  
43000

10 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายเฉลิม แผงสวรรค์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คู่มือการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร จำนวน 1 ฉบับ  
2. แบบประเมินคู่มือฯ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 21 กำลังดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ ข้าพเจ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการที่กำลังดำเนินการอยู่

ในการนี้จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจพิจารณาคุณภาพของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ในวันเสาร์ที่ 21 ตุลาคม 2562 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุม สัตบรรณ 3 โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โทรศัพท์ 042 422775

โทรสาร 042 423413



ตัวอย่างภาพการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)  
เพื่อตรวจพิจารณาคุณภาพของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา  
เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
วันที่ 21 ตุลาคม 2562 เวลา 09.00-12.00 น.  
ณ ห้องประชุมสัตบรรณ 3 โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร



ภาคผนวก ง

ตัวอย่างการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ



ที่ ศธ 04251.33/ว229

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย  
43000

19 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง เผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโรงเรียนอุตรพิชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ผลการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริม

ความเป็นเลิศทางดนตรีฯ

จำนวน 1 ฉบับ

2. แบบตอบรับผลงานทางวิชาการ

จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้จัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อน วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง การประเมินโครงการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

บัดนี้ ข้าพเจ้าได้จัดทำผลงานวิชาการเสร็จสมบูรณ์แล้ว จึงใคร่ขอเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ เพื่อเผยแพร่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ หากมีข้อเสนอแนะอื่นใด ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและปรับปรุงผลงานทางวิชาการดังกล่าวให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอท่านได้ให้ข้อเสนอแนะตามแบบตอบรับที่แนบมาพร้อมนี้ และโปรดส่งแบบตอบรับมายังโรงเรียนบ้านมหาเจริญด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

โทรศัพท์ 042 422775

โทรสาร 042 423413



ที่ ศธ 04348.15/017

โรงเรียนน้ำสวยวิทยา  
ถนนมิตรภาพ อำเภอสระใคร  
จังหวัดหนองคาย 43100

14 มกราคม 2565

เรื่อง แบบตอบรับผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองคายวิทยาคาร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตอบรับผลงานทางวิชาการ

จำนวน 1 ฉบับ

ในการนี้ โรงเรียนน้ำสวยวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย  
ขอส่งแบบตอบรับผลงานทางวิชาการ มายังโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายชนาวุธ ประทุมชาติ)

ผู้อำนวยการโรงเรียนน้ำสวยวิทยา

(นายเจสสิว สรสิทธิ์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

กลุ่มงานสำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. 0 4241 9880

โทรสาร. 0 4241 9880

“เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 บริหารจัดการด้วยวิถีใหม่วิถีคุณภาพ ใช้พื้นที่เป็นฐาน  
มุ่งมาตรฐานสากล สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ บูรณาการด้วยศาสตร์พระราชา พัฒนาสู่เป็นเลิศอย่าง  
ยั่งยืน”

## แบบตอบรับผลงานวิชาการ

เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ผู้จัดทำผลงานทางวิชาการ นายเฉลียว สรสิทธิ์

ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ชื่อ-สกุล

นายชนาวุธ ประทุมชาติ

ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการโรงเรียนน้ำสวยวิทยา

สถานที่ทำงาน

โรงเรียนน้ำสวยวิทยา

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการ

ผลงานทางวิชาการ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคารเป็นแนวทางการบริหารที่ดีสามารถนำมาบูรณาการและประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษาและเป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนน้ำสวยวิทยาเพื่อนำสู่การพัฒนาต่อไป

ลงชื่อ



(นายชนาวุธ ประทุมชาติ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนน้ำสวยวิทยา

วันที่ 14 เดือนมกราคม 2565



ที่ ศธ 04348.54/409

โรงเรียนกุดบงพิทยาคาร  
ตำบลกุดบง อำเภอโพธิ์พิสัย  
จังหวัดหนองคาย 43120

17 ธันวาคม 2564

เรื่อง แบบตอบรับเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองคายพิทยาคาร

ตามหนังสือที่อ้างถึง นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายพิทยาคารวิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้จัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี โรงเรียนหนองคายพิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย เพื่อเผยแพร่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษา นั้น

บัดนี้ โรงเรียนกุดบงพิทยาคาร ได้รับเอกสารดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ในการนี้จะได้นำผลงานดังกล่าวไปเผยแพร่ และประยุกต์ใช้เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายอาทิต กันธินาม)

ผู้อำนวยการโรงเรียนกุดบงพิทยาคาร

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายพิทยาคาร

กลุ่มโรงเรียนกุดบงพิทยาคาร

กลุ่มบริหารงานบุคคล

โทร. 086-4563011

## แบบตอบรับผลงานวิชาการ

เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย

ผู้จัดทำผลงานทางวิชาการ นายเฉลียว สรสิทธิ์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย

ชื่อ - สกุล นายอาทิตย์ กันธินาม  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนกุดบงพิทยาคาร  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนกุดบงพิทยาคาร  
ข้อคิดเห็น / ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการ

ผลงานทางวิชาการ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา  
เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคาย  
วิทยาคาร ของ นายเฉลียว สรสิทธิ์  
เป็นผลงานที่ครูผู้จัดทำได้ใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน  
สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในโรงเรียนของตนเองได้เป็นอย่างดี  
หวังว่าผลงานนี้จะมีส่วนช่วยพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ลงชื่อ

(.....นายอาทิตย์.....กันธินาม.....)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนกุดบงพิทยาคาร

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ๒๕๖๔



ที่ ศธ 04348.12/466

โรงเรียนเซิมพิทยาคม  
เลขที่ 3 หมู่ที่ 8  
ตำบลเซิม อำเภอโพธาราม  
จังหวัดหนองคาย 43120

17 ธันวาคม 2564

เรื่อง แบบตอบรับเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองคายวิทยาคาร  
อ้างถึง หนังสือโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ที่ ศธ.04348/ว228 ลงวันที่ 19 พฤศจิกายน 2564  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตอบรับผลงานทางวิชาการฯ จำนวน 1 ฉบับ

ตามที่ นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้จัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เพื่อเผยแพร่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษา นั้น

บัดนี้ โรงเรียนเซิมพิทยาคม ได้รับเอกสารดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ในการนี้จะได้นำผลงานดังกล่าวไปเผยแพร่ ประยุกต์ใช้เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป และได้แนบบแบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายธเนตร มีรัตน์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเซิมพิทยาคม

กลุ่มอำนวยการ  
นางสาวฉวีชราสา นิลมาตร  
โทร. 063 426 4915

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

“เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 บริหารจัดการด้วยวิถีใหม่วิถีคุณภาพ ใช้พื้นที่เป็นฐาน มุ่งมาตรฐานสากล สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ บูรณาการด้วยศาสตร์พระราชา พัฒนาสู่เป็นเลิศ อย่างยั่งยืน”



แบบตอบรับผลงานวิชาการ  
เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ผู้จัดทำผลงานทางวิชาการ นายเฉลียว สรสิทธิ์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ชื่อ-สกุล


ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนกุดบงวิทยาคาร

สถานที่ทำงาน โรงเรียนกุดบงวิทยาคาร

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการ

.....ผลงานวิชาการเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศ  
ทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร มีความสมบูรณ์ของเนื้อหา มีความถูกต้อง  
ตามหลักวิชาการ มีประโยชน์ต่อบุคลากรทางการศึกษา

ลงชื่อ



( นายนนต์ มีรัตน์ )

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน .....เพิ่มเติมฯ.....

วันที่ 17 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2564



ที่ ศธ 04348.11/380

โรงเรียนโพธิ์ตากพิทยาคม  
ตำบลโพธิ์ตาก อำเภอโพธิ์ตาก  
จังหวัดหนองคาย 43130

8 ธันวาคม 2564

เรื่อง แบบตอบรับเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ  
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย  
อ้างถึง หนังสือโรงเรียนหนองคาย ที่ ศธ.04348/ว228 ลงวันที่ 19 พฤศจิกายน 2564  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตอบรับผลงานทางวิชาการ จำนวน 1 ฉบับ

ตามที่หนังสืออ้างถึง โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ได้จัดทำผลงานทางวิชาการของ นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ เพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ความละเอียดที่แจ้งแล้วนั้น

บัดนี้ โรงเรียนได้รับเอกสารการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว และได้นำเอกสารประกอบการเรียนไปใช้ประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุริยา มะโยธี)

ผู้อำนวยการโรงเรียนโพธิ์ตากพิทยาคม

กลุ่มงานบริหารวิชาการ

โทรศัพท์/โทรสาร 0 4248 3133

E-mail : [photakpit@hotmail.com](mailto:photakpit@hotmail.com)

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

แบบตอบรับผลงานวิชาการ  
เรื่อง การประเมินโครงการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 21

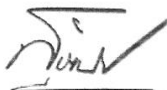
ผู้จัดทำผลงานทางวิชาการ นายเฉลียว สรสิทธิ์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 21

ชื่อ-สกุล นาง สุรญา มณีวงศ์  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนโพธิ์ตากพิทยาคม  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนโพธิ์ตากพิทยาคม  
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการ

ผลงานวิชาการ เรื่อง การประเมินโครงการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน  
นักเรียนโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร เป็นผลงานที่มีประโยชน์  
มีสาระที่ครบถ้วนสมบูรณ์ เป็นประโยชน์ต่อนักเรียน ครู ผู้ปกครองและ  
สังคม เป็นแนวข้อสอบที่ดี มีสาระเชิงปฏิบัติ

ลงชื่อ

  
(.....)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนโพธิ์ตากพิทยาคม

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2564



ที่ ศธ 04335.32/902

โรงเรียนหนองบัวพิทยาคาร  
อ.เมืองหนองบัวลำภู  
จ.หนองบัวลำภู 39000

17 ธันวาคม 2564

เรื่อง ตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายพิทยาคาร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตอบรับผลงานทางวิชาการ

จำนวน 1 ฉบับ

ตามที่โรงเรียนหนองคายพิทยาคาร ขอเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ เพื่อเผยแพร่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ หากมีข้อเสนอแนะอื่นใด ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา และปรับปรุงผลงานทางวิชาการดังกล่าวให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น นั้น

บัดนี้ โรงเรียนหนองบัวพิทยาคาร ได้ดำเนินการ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุกษม พาพินิจ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองบัวพิทยาคาร

สำนักผู้อำนวยการ

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4231-2548

(นายเจี๊ว สรสิทธิ์)  
ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายพิทยาคาร

## แบบตอบรับผลงานวิชาการ

เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ผู้จัดทำผลงานทางวิชาการ นายเฉลียว สรสิทธิ์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ชื่อ-สกุล นายสุเกษม พาหิณี  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองบัววิทยาคาร  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนหนองบัววิทยาคาร  
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการ

เป็นผลงานที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ น่าชื่นชม  
ทั้งนี้ทั้งนั้นขอชื่นชมและสามารถช่วยแก้ไข  
ระดมความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

ลงชื่อ

(นายสุเกษม พาหิณี)

ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองบัววิทยาคาร

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองบัววิทยาคาร

วันที่ ๕ เดือน ๕ พ.ศ. 2564



ที่ ศธ 04337.01/401

โรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล  
ถ.ใสสว่าง ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร 47000

25 ธันวาคม 2564

เรื่อง ตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
อ้างถึง หนังสือที่ ศธ.04251.33/ว228 ลงวันที่ 19 พฤศจิกายน 2564  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตอบรับผลงานทางวิชาการ จำนวน 1 ฉบับ

ตามหนังสือที่อ้างถึง นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้จัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย เขต 21 ความละเอียดแจ้งแล้วนั้น

โรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล ได้รับเอกสารดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว เห็นว่าผลงานทางวิชาการดังกล่าวมีประสิทธิภาพและประโยชน์สามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาครูและนักเรียนได้อย่างดียิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายยงยุทธ เชื้อนขันธุ์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล

ฝ่ายบริหารวิชาการ  
โทร. 0-4271-1844  
โทรสาร 0-4271-1788

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)  
ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

## แบบตอบรับผลงานวิชาการ

เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ผู้จัดทำผลงานทางวิชาการ นายเฉลียว สรสิทธิ์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ชื่อ-สกุล นายยุทธ เชื้อนขันธุ์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล

สถานที่ทำงาน โรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการ

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ลงชื่อ

( นายยุทธ เชื้อนขันธุ์ )

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล

วันที่ 25 ธันวาคม พ.ศ.2564



ที่ ศธ 04231.90/377

โรงเรียนมัธยมวัดดุสิตาราม  
1/3 แขวงอรุณอมรินทร์  
เขตบางกอกน้อย  
กรุงเทพฯ 10700

17 ธันวาคม 2564

เรื่อง ตอบรับเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

ตามที่ นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้จัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เพื่อเผยแพร่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษา นั้น

บัดนี้ โรงเรียนมัธยมวัดดุสิตาราม ได้รับเอกสารดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ในการนี้จะได้นำผลงานดังกล่าวไปเผยแพร่ และประยุกต์ใช้เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายวรนนท์ ชันแข็ง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดดุสิตาราม

กลุ่มบริหารทั่วไป

โทร. 0 2424 8870 ต่อ 1044

โทรสาร 0 2434 9169

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)  
ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร



## แบบตอบรับผลงานวิชาการ

เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ผู้จัดทำผลงานทางวิชาการ นายเฉลียว สรสิทธิ์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ชื่อ-สกุล

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดดุสิตาราม

สถานที่ทำงาน โรงเรียนมัธยมวัดดุสิตาราม

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการ

ผลงานนี้ดีมากครับ กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริม  
ความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เป็นผลงานที่  
มีคุณภาพดีมาก

ลงชื่อ

นาย อรรถสิทธิ์ จันทร์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดดุสิตาราม

วันที่ 16 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2564



ที่ ศธ 04291.43/604

โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย  
เลขที่ 1 ซอยเจริญกรุง 57  
เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120

17 ธันวาคม 2564

เรื่อง ตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

อ้างถึง หนังสือที่ ศธ.04251.33/ว228 ลงวันที่ 19 พฤศจิกายน 2564

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตอบรับผลงานทางวิชาการ

จำนวน 1 ฉบับ

ตามหนังสือที่อ้างถึง นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ จัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย เขต 21 นั้น

ในการนี้ โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย ได้ศึกษาโครงสร้างดังกล่าวแล้ว เห็นว่าเป็นผลงานที่มีประโยชน์ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อการดูแลและพัฒนาาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

เรียน ผู้อำนวยการ

ขอแสดงความนับถือ

เห็นควรเสนอ

- กลุ่มบริหารทั่วไป
- กลุ่มบริหารงบประมาณ
- กลุ่มบริหารงานบุคคล
- กลุ่มบริหารวิชาการ

(นางสาวกรรณิกา ไพฑลันท์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย

สำนักผู้อำนวยการ

โทร. 0-2211-0383

โทรสาร 0-2675-6449

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

แบบตอบรับผลงานวิชาการ  
เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ผู้จัดทำผลงานทางวิชาการ นายเสถียร สรสิทธิ์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ชื่อ-สกุล

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย

สถานที่ทำงาน โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการ

การจัดทำผลงานวิชาการเรื่องดังกล่าวนี้ถือเป็นงานวิสัยทัศน์นำเสนอสื่อ  
สามารถนำไปเป็นแนวทางในทรัพย์สิน ส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ต่อไปในสถานศึกษาได้

ลงชื่อ



(นางสาวกรรณิกา ไทฉันทิ์...)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย

วันที่ 17 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2564



ที่ ศธ 04291.30/34

โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน  
ถนนวิชรพล แขวงท่าแร้ง เขตบางเขน  
กรุงเทพมหานคร 10220

14 ธันวาคม 2564

เรื่อง ตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

อ้างถึง หนังสือที่ ศธ.04251.33/ว228 ลงวันที่ 19 พฤศจิกายน 2564

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตอบรับผลงานทางวิชาการ

จำนวน 1 ฉบับ

ตามหนังสือที่อ้างถึง โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ได้จัดส่งผลงานทางวิชาการ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ของ นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร ไปให้โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางเขนเผยแพร่ ความละเอียดแจ้งแล้วนั้น โรงเรียนได้รับไว้เรียบร้อยแล้วและเห็นว่าผลงานดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นประโยชน์ทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายผจญ โพธิราช)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน

กลุ่มบริหารวิชาการ

โทร. 0-2948-0621 ต่อ 107

โทรสาร 0-2948-1861

<http://www.rsb.ac.th>

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)  
ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

## แบบตอบรับผลงานวิชาการ

เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ผู้จัดทำผลงานทางวิชาการ นายเฉลียว สรสิทธิ์

ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ชื่อ-สกุล นายผจญ โพธิราช

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน

สถานที่ทำงาน โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการ

ผลงานวิชาการ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 นั้น เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างดียิ่ง สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นประโยชน์ทางการศึกษาร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและรวมไปถึงการสร้างการทำงานเป็นทีมและการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์

ลงชื่อ ว่าที่ ร.ต.  .....

(นายผจญ โพธิราช)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน

วันที่ 8 เดือนธันวาคม 2564



ที่ ศธ 04289.26/685

โรงเรียนศรีราชา ถนนเฉลิมจอมพล  
อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี  
20110

27 ธันวาคม 2564

เรื่อง ตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

อ้างถึง หนังสือที่ ศธ.04251.33/ว228 ลงวันที่ 19 พฤศจิกายน 2564

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบตอบรับผลงานทางวิชาการ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริม  
ความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 21

2. แบบตอบรับผลงานทางวิชาการ เรื่อง การประเมินโครงการระบบดูแลช่วยเหลือ  
นักเรียนของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 21

โรงเรียนศรีราชา ขอส่งแบบตอบรับผลงานทางวิชาการ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา  
เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี และแบบตอบรับผลงานทางวิชาการ เรื่อง การประเมินโครงการ  
ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วยดังแนบ  
มาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(ว่าที่ร้อยเอกอาจินต์ จรุงผล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีราชา

ฝ่ายบุคคล

โทร. 0 3831 1098

โทรสาร 0 3832 6748

(นายเจ็ยว สรสิทธิ์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

แบบตอบรับผลงานวิชาการ  
เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัญศึกษา เขต 21

ผู้จัดทำผลงานทางวิชาการ นพ.เจษฎา เสงสิงห์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัญศึกษา เขต 21

ชื่อ-สกุล ว่าที่ร้อยเอก สัจฉรินทร์ สมชัยผด

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีวิภา

สถานที่ทำงาน โรงเรียนศรีวิภา

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการ

ตามที่นำพามาให้ดูแล้วพบว่างานวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีฯ นั้น เป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องที่สนใจศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับงานด้านนี้ และยังมีประโยชน์ต่อผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนที่สนใจนำเอาไปปรับใช้กับโรงเรียนของตนได้เป็นอย่างดี

วันที่ ๑๗ เดือน

ชื่อเล่น ชัยคุณ

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีวิภา

วันที่ ๒๗ เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2564



ที่ ศธ 04348.23/152

โรงเรียนวังหลวงพิทยาสรรพ์

ต.วังหลวง อ.เฝ้าไร่

จ.หนองคาย 43230

26 ธันวาคม 2564

เรื่อง ตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

อ้างถึง หนังสือที่ ศธ.04251.33/ว228 ลงวันที่ 19 พฤศจิกายน 2564

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตอบรับผลงานทางวิชาการ

จำนวน 1 ฉบับ

ตามหนังสือที่อ้างถึง นายเฉลียว สรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย เขต 21 ได้จัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร พร้อมทั้งให้ช่วยเผยแพร่ผลงานทางวิชาการดังกล่าว ตามรายละเอียดแจ้งแล้วนั้น

บัดนี้ โรงเรียนวังหลวงพิทยาสรรพ์ ได้รับเอกสารดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ในการนี้จะได้นำผลงานดังกล่าวไปเผยแพร่และประยุกต์ใช้ในโรงเรียนเพื่อก่อเกิดประโยชน์สำหรับผู้เรียนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและขอขอบคุณในการเผยแพร่ผลงานในครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายนิพนธ์ ป้องโกเช)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวังหลวงพิทยาสรรพ์

โรงเรียนวังหลวงพิทยาสรรพ์

โทร/โทรสาร : 042414520

อีเมลล์ : [wangluang@hotmail.com](mailto:wangluang@hotmail.com)

“เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 21 บริหารจัดการด้วยวิถีใหม่วิถีคุณภาพ ใช้พื้นที่เป็นฐาน  
มุ่งมาตรฐานสากล สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ บูรณาการด้วยศาสตร์พระราชา พัฒนาสู่ความเป็น  
เลิศอย่างยั่งยืน”



แบบตอบรับผลงานวิชาการ  
เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ผู้จัดทำผลงานทางวิชาการ นายเฉลียว สรสิทธิ์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ชื่อ-สกุล

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวังหลวงพิทยาสรรพ์

สถานที่ทำงาน โรงเรียนวังหลวงพิทยาสรรพ์

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการ

เป็นผลงานที่มีประโยชน์ต่อวงการดนตรีของโรงเรียนในเครือข่าย ซึ่งหากทำไม่ประจำก็ใช้  
ได้เป็นอย่างดี

ลงชื่อ

  
(นายวิฑูรย์ น้อยเกิด)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวังหลวงพิทยาสรรพ์

วันที่ ๑๖ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2564



ที่ ศธ ๐๔๓๑๒.๐๓/ค ๑

โรงเรียนโชฬาลัยพิทยาคม  
ตำบลโช อำเภอโชฬาลัย จังหวัด  
บึงกาฬ ๓๘๑๗๐

๓๑ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง แยกแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตอบรับผลงานทางวิชาการ จำนวน ๑ ฉบับ

โรงเรียนโชฬาลัยพิทยาคม ขอส่งแบบตอบรับผลงานทางวิชาการ เรื่อง กลยุทธ์การบริหาร  
สถานศึกษาเพื่อส่งเสริมทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วยดังแนบ  
มาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายชวนะ ทวีอุทิศ)

ผู้อำนวยการโรงเรียนโชฬาลัยพิทยาคม

โรงเรียนโชฬาลัยพิทยาคม

โทร. ๐๔๒-๔๘๕๐๕๕

แบบตอบรับผลงานวิชาการ  
เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี  
ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ผู้จัดทำผลงานทางวิชาการ นายเฉลียว สรสิทธิ์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ชื่อ-สกุล นายเฉลียว สรสิทธิ์  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนโชติชัยพิทยาคม  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนโชติชัยพิทยาคม  
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการ

ผลงานวิจัยที่ส่งมาขอรับรางวัลนี้ดีมาก มีประโยชน์ต่อโรงเรียนและชุมชน  
ขอชื่นชมและขอแสดงความยินดีเป็นอย่างสูง

ลงชื่อ

(นายเฉลียว สรสิทธิ์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนโชติชัยพิทยาคม

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. 2564

**แบบตอบรับผลงานวิชาการ**  
**เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี**  
**ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

ผู้จัดทำผลงานทางวิชาการ นายเฉลียว สรสิทธิ์  
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ชื่อ-สกุล นางอาลัย พรหมชนะ  
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี  
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี  
 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการ

งานวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เป็นงานวิจัยที่มีรูปแบบการเขียนที่ชัดเจน ใช้ศัพท์ทางเทคนิคถูกต้อง มีการอ้างอิงแหล่งวิชาการที่ผู้เขียนได้ศึกษาค้นคว้า ใช้ภาษาถูกต้องตามหลักการ ข้อความอ่านเข้าใจง่าย กระชับ และมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี มีขอบเขตคลุมเนื้อหาวิชาที่ผู้เขียนมุ่งหมายครบถ้วน การอธิบายหรือวิเคราะห์ข้อมูลมีความละเอียดถี่ถ้วน ควรนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการบริหารด้านอื่น ๆ เช่น นำไปประกอบการตัดสินใจวางแผนในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือนำผลการวิจัยไปกำหนดเป็นเป้าหมาย ทิศทาง และเนื้อหาของการวางแผนการบริหารงานในส่วนอื่นต่อไป

ลงชื่อ



(นางอาลัย พรหมชนะ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. 2564



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วิทยาเขตนครศรีธรรมราช

๓/๓ ม.๕ ต.มะม่วงสองต้น อ.เมือง จ.นครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐

โทร. ๐๗๕-๓๕๒๘๙๔ โทรสาร ๐๗๕-๓๕๕๘๖๒

อว. ๘๐๒๗/๒๒๒

๓๐ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง รับรองการลงบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสารมหาจุฬานาครทรรศน์

เจริญพร นายเฉลียว สรสิทธิ์

ตามที่ นายเฉลียว สรสิทธิ์ และ ดร.เชาวฤทธิ์ จงเกษกรณ์ ได้ส่งบทความวิจัยเรื่อง "กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรี ของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑ (THE STRATEGY TO PROMOTE THE EXCELLENCE OF MUSIC OF NONGKHAI WITTAYAKARN SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 21)" เพื่อพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารมหาจุฬานาครทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ซึ่งได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ฐานข้อมูล ของศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (ศูนย์ TCI) ได้ถูกจัดกลุ่มคุณภาพวารสารประจำปี พ.ศ.๒๕๖๒ ให้เป็น วารสารที่มีคุณภาพกลุ่มที่ ๒ (TCI ฐาน ๒) และอยู่ในฐานข้อมูล TCI จนถึง ๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๓ โดยจะดำเนินการจัดพิมพ์ในฉบับต่อไปตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ และวารสารมหาจุฬานาครทรรศน์ได้รับบทความวิจัยของท่านเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ในการนี้ วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ขอรับรองว่ากองบรรณาธิการวารสารฯ ได้พิจารณาแล้วมีมติเห็นควรรับตีพิมพ์บทความวิจัยเรื่องดังกล่าว และจะนำบทความของท่านตีพิมพ์ในวารสารมหาจุฬานาครทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ในปีที่ ๙ ฉบับที่ ๔ (สิงหาคม ๒๕๖๕) นี้ และสามารถเข้าไปดาวน์โหลดบทความความที่เผยแพร่แล้ว ได้บนเว็บไซต์ <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMND>

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดทราบและดำเนินการต่อไป

ขอเจริญพร

(พระครูอรุณสุตาลังการ,รศ.,ดร.)

บรรณาธิการวารสารมหาจุฬานาครทรรศน์

มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช

## ภาคผนวก จ

ตัวอย่างภาพกิจกรรมการบริหารสถานศึกษาโดยใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา  
เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางดนตรีของโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ภาพการประชุมจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ปีการศึกษา 2563









รายการเผยแพร่ร่วมแสดงวงโปงลางให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ



การแสดงของวงโปงลางมุลมังผิ้งน้ำโขง โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
ในงานทำบุญหาญาติผู้ล่วงลับ วันที่ 21 มกราคม 2563 ณ ตำบลโพนสว่าง จังหวัดหนองคาย



การแสดงของวงโปงลางมุลมังผิ้งน้ำโขง โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
ในงานพิธีเปิดงานนมัสการพระธาตุบังพวน ประจำปี 2563

วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2563 ณ วัดพระธาตุบังพวน จังหวัดหนองคาย



การแสดงของวงโปงลางมูลมั่งฝิ่งน้ำโขง โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
ในงานการแสดงผลงานนักเรียนในจังหวัดหนองคาย  
วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2563 ณ ถนนคนเดิน จังหวัดหนองคาย



การแสดงของวงโปงลางมูลมั่งฝิ่งน้ำโขง โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
ในงานอวดซีดีเข้าร่วมการแข่งขันโปงลางชิงแชมป์ประเทศไทย  
วันที่ 3 มิถุนายน 2563 ณ โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร จังหวัดหนองคาย





การแสดงของวงโปงลางมูลมั่งฝิ่งน้ำโขง โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
 ในงานการแสดงผลงานนักเรียนในจังหวัดหนองคาย  
 วันที่ 29 มิถุนายน 2563 ณ ถนนคนเดิน จังหวัดหนองคาย



การแสดงของวงโปงลางมูลมั่งฝิ่งน้ำโขง โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
 ในงานการแสดงบุญบั้งไฟจังหวัดหนองคาย  
 วันที่ 3 ตุลาคม 2563 ณ ลานท่าน้ำวัดลำดวน อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย



การแสดงของวงโปงลางมูลมั่งฝิ่งน้ำโขง โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร  
ในงานนมัสการพระธาตุรวงข้าว วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564 ณ อำเภอสระใคร จังหวัดหนองคาย



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นายเฉลียว สรสิทธิ์
วัน เดือน ปีเกิด	5 มกราคม 2510
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย
ที่อยู่ปัจจุบัน	16/1 หมู่ 2 ตำบลพานพร้าว อำเภอศรีเชียงใหม่ จังหวัดหนองคาย
วุฒิการศึกษา	
พ.ศ. 2521	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนศรีเชียงใหม่ อำเภอศรีเชียงใหม่ จังหวัดหนองคาย
พ.ศ. 2525	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนพานพร้าว อำเภอศรีเชียงใหม่ จังหวัดหนองคาย
พ.ศ. 2528	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) สาขาช่างก่อสร้าง วิทยาลัยเทคนิคอุดรธานี อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี
พ.ศ. 2530	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) วิทยาลัยเทคนิคอุดรธานี อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี
พ.ศ. 2540	ครุศาสตร์บัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาอุตสาหกรรมศิลป์ มหาวิทยาลัยวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
พ.ศ. 2554	การศึกษามหาบัณฑิต (กษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2534-2537	ครู โรงเรียนรัตนบุรี อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์
พ.ศ. 2537-2540	ครู โรงเรียนเตี๊ยมวิทยาคาร อำเภอท่าบ่อ จังหวัดหนองคาย
พ.ศ. 2540-2553	ครู โรงเรียนพานพร้าว อำเภอศรีเชียงใหม่ จังหวัดหนองคาย
พ.ศ. 2553-2554	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองเข็ง อำเภอวัดเมือง จังหวัดบึงกาฬ
พ.ศ. 2554-2556	ผู้อำนวยการโรงเรียนพัฒนาคำแก้ว อำเภอศรีเชียงใหม่ จังหวัดหนองคาย
พ.ศ. 2556-2558	ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองนางพิทยาคม อำเภอท่าบ่อ จังหวัดหนองคาย
พ.ศ. 2558-2561	ผู้อำนวยการโรงเรียนโพธิ์ตากพิทยาคม อำเภอโพธิ์ตาก จังหวัดหนองคาย
พ.ศ. 2561-ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคายวิทยาคาร อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย