

กลยุทธ์การบริหารเชิงสมดุลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

Balanced Scorecard Management Strategies for the Phrapariyattidhamma School (General Educational Division)

พระมหาอภิชัย คุ่นเคย์¹ และ กิจพิณัฐ อุสาโห²

Phramaha Apichai Koonkoey¹ and Kitpinit Usaho²

¹หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

¹Doctor Degree of Education in Education Administration and Leadership for Change, Eastern Asia University

²บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

²School of Graduate Studies, Eastern Asia University

Received: September 22, 2025

Revised: October 16, 2025

Accepted: October 20, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานวิธีมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ (2) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (3) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารเชิงสมดุล และ (4) เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเชิงสมดุล ประชากร คือ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 9 จำนวน 35 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ผู้บริหาร จำนวน 35 รูป/คน และครู จำนวน 140 รูป/คน รวมทั้งสิ้น 175 รูป/คน เลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนด ส่วนผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ผู้บริหารหรือครู จำนวน 35 รูป/คน เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบประเมินร่างกลยุทธ์ เครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ เอกสาร การประชุมเชิงปฏิบัติการ และ TOWS Matrix การรวบรวมข้อมูลเก็บด้วยตนเอง การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า (1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมากที่สุดตามลำดับ (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมพบว่าภายนอกเป็นโอกาส ภายในเป็นจุดแข็ง ทิศทางกลยุทธ์อยู่ในตำแหน่ง “ดาวรุ่ง (Star)” (3) มีกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ ได้แก่ พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน การบริหารจัดการที่ดี ระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา พร้อมกลยุทธ์รอง 35 กลยุทธ์ และ (4) ผลการตรวจสอบ พบว่ากลยุทธ์หลัก อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด กลยุทธ์รองอยู่ในระดับมากทุกกลยุทธ์ สะท้อนว่ากลยุทธ์มีความเหมาะสมและสามารถประยุกต์ใช้ได้จริง งานวิจัยต่อไปควรมุ่งเน้นการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้และประเมินผลเชิงปฏิบัติ

คำสำคัญ: กลยุทธ์; การบริหารเชิงสมดุล; โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

Abstract

The purposes of this mixed-method research were (1) to study the current and desired states of management, (2) to analyze the external and internal environments, (3) to formulate balanced scorecard management strategies, and (4) to validate the strategies. The population consisted of 35 Phrapariyattidhamma Schools (General Education Division) in Education District 9. The respondents included 175 participants: 35 administrators and 140 teachers, selected purposively based on specified criteria. In addition, 35 administrators or teachers were selected as qualitative informants. The quantitative research instruments consisted of a questionnaire and a draft strategy evaluation form, while the qualitative research instruments included document analysis, workshops, and the TOWS Matrix. Data collection was conducted by the researcher. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics, namely Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation, and the Priority Need Index (PNI Modified). Qualitative data were analyzed using content analysis. The findings revealed that: (1) the current state was rated at a high level, while the desired state was rated at the highest level; (2) the environmental analysis indicated that external factors were opportunities and internal factors were strengths, placing the strategic direction in the “Star” position; (3) four core strategies were identified, namely, improving student learning outcomes, promoting good governance, mobilizing funds and educational resources, and enhancing teacher and personnel development, supported by 35 sub-strategies; and (4) the strategy validation indicated that the core strategies were rated from high to highest levels, while all sub-strategies were rated at a high level. These results reflect that the strategies are appropriate and practically applicable. Future research should focus on implementing these strategies in practice and evaluating their outcomes.

Keywords: Strategy; Balanced Scorecard Management; Phrapariyattidhamma School (General Education Division)



บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะ Digital Disruption ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษาไทยอย่างลึกซึ้ง แม้ประชาชนจะมีโอกาสทางการศึกษามากขึ้นจากนโยบายของรัฐ แต่คุณภาพผู้เรียนยังต่ำกว่ามาตรฐานนานาชาติ ดังสะท้อนจากผลการทดสอบ O-NET และ PISA ซึ่งชี้ว่าผู้เรียนยังขาดทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตและตลาดแรงงาน ขณะเดียวกัน ประเทศไทยยังเผชิญความท้าทายจากโครงสร้างประชากรสังคมสูงวัย การแข่งขันเสรีไร้พรมแดน และภัยคุกคามรูปแบบใหม่ จึงทำให้การปฏิรูปการศึกษาเป็นภารกิจสำคัญ (Office

of the Education Council, 2017; Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education, 2023) ด้านการศึกษาพระปริยัติธรรม มีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาพระปริยัติธรรม พ.ศ. 2562 เพื่อจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพระไตรปิฎก โบราณราชประเพณี และมาตรฐานชาติ โดยแบ่งเป็น 3 แผนก ได้แก่ การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลีสนามหลวง เป็นการศึกษาพระพุทธานุสาสนาภาษาบาลี การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรมสนามหลวง เป็นการศึกษาพระพุทธานุสาสนาภาษาไทย และการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นการศึกษาพระพุทธานุสาสนาทั้งแผนกบาลีสนามหลวงและแผนก

ธรรมสนามหลวง ควบคู่กับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ (Secretariat of the Cabinet, 2019) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยและรายงานหลายฉบับสะท้อนว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ยังคงมีข้อจำกัดในการบริหารจัดการ ทั้งด้านหลักสูตรที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการจริง ครูมีภาระงานเกิน งบประมาณไม่เพียงพอ ขาดสื่อและนวัตกรรม ตลอดจนปัญหาการขาดบุคลากรและความไม่มั่นคงในอาชีพ (Khongchueachin, 2024) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 9 ยืนยันปัญหาที่สอดคล้องกัน ทั้งด้านงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการมีส่วนร่วมของชุมชน ขณะเดียวกัน ผลการทดสอบ O-NET และ B-NET ปีการศึกษา 2566 ของนักเรียนในเขตเดียวกันพบว่า คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ยประเทศทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้และทุกวิชาพระพุทธศาสนา (National Institute of Educational Testing Service [NIETS], 2023) กรอบแนวคิด Balanced Scorecard ของ Kaplan และ Norton เน้นการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์-พันธกิจ-กลยุทธ์สู่การปฏิบัติผ่าน 4 มุมมอง (การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และเติบโต) พร้อมองค์ประกอบย่อยคือ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด (KPIs) เป้าหมาย และโครงการริเริ่ม ทั้งสี่มุมมองสัมพันธ์กันและเป็นกรอบประเมินผลที่ถ่วงดุล (Ministry of Education, 2013) จากสถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องพัฒนากลยุทธ์การบริหารเชิงสมดุล เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา สร้างมาตรฐานที่ทัดเทียมโรงเรียนสังกัดอื่น ๆ และเสริมความเชื่อมั่นของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อให้โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สามารถสืบทอดพระพุทธศาสนาอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำเป็นต้องมี “กรอบบูรณาการ” ที่ช่วยวิเคราะห์เชิงระบบและชี้แนวทางพัฒนาที่สมดุล ซึ่งกรอบแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) ตอบโจทย์ทั้งการวัดผลและการขับเคลื่อนกลยุทธ์อย่างสอดคล้องกัน ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ประเด็นปัญหาของความไม่สมดุลตามหลักการประยุกต์การบริหารเชิงสมดุล ใน 4 มุมมอง ดังนี้

1. ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีปัญหา ดังนี้

ผู้เรียนของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ

ศึกษา เขต 9 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยเฉพาะในรายวิชาหลัก ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม รวมทั้งรายวิชาด้านพระพุทธศาสนา ได้แก่ วิชาธรรม วิชาพุทธประวัติ และ วิชาวินัย (National Institute of Educational Testing Service [NIETS], 2023) ผู้เรียนขาดแรงจูงใจในการเรียน ผู้เรียนไม่สามารถอ่านออกเขียนได้ ผู้เรียนมีความเสี่ยงด้านภัยคุกคามจากยาเสพติด ประเภทยาไฟฟ้า และ ผู้เรียนลาออกและลาสิกขาจากเพศบรรพชิตเป็นจำนวนมาก (Phrakrunopparuttananuyut, 2024)

2. ด้านกระบวนการบริหารภายใน มีปัญหา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา ยังขาดทักษะ ความเข้าใจในรูปแบบการบริหารจัดการทางการศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ส่งผลให้โรงเรียนไม่มีนโยบาย/แผนงาน/โครงการ การทำงานที่ชัดเจน ครูและบุคลากรทางการศึกษา บางคนจบไม่ตรงกับวิชาที่สอน และ ขาดแคลนบุคลากร (Khongchueachin, 2024)

3. ด้านผู้เรียน มีปัญหาดังนี้ การส่งเสริมให้มีศาสนทายาทสืบทอดพระพุทธศาสนาไม่ได้ตามเป้าหมาย จำนวนนักเรียนลดลง ผู้เรียนหรือผู้ปกครองขาดความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนที่จะสร้างมาตรฐาน ความทัดเทียมให้ทัดเทียมเท่าโรงเรียนสังกัดอื่นได้ (Khongchueachin, 2024)

4. ด้านการเรียนรู้และเติบโต มีปัญหาดังนี้ โรงเรียนขาดสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัย หนังสือคู่มือที่นักเรียนอ่านเพิ่มเติมยังมีน้อยหรือไม่มีเลยในบางรายวิชา ขาดงบประมาณที่จะจัดซื้อสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยที่มีคุณภาพ และบุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ไม่มีความมั่นคงในอาชีพ (Khongchueachin, 2024)

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำเป็นต้องมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุม เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารเชิงสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล โดยเน้นการบริหารที่สมดุลใน 4 มิติ ได้แก่ การเงิน ลูกค้า (ผู้เรียน) กระบวนการภายใน การเรียน

รู้และเติบโต ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อสร้างสมดุลระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ คุณธรรมจริยธรรม และการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร และสร้างฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาอย่างยั่งยืน การที่จะยั่งยืนได้ต้องผ่านกระบวนการบริหารเชิงสมดุล

ดังนั้น การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเชิงสมดุลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาแนวทางบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงบูรณาการ ที่ช่วยสร้างสมดุลทั้ง 4 มิติ ดังกล่าวแล้วข้างต้น เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และเสริมสร้างความยั่งยืนให้แก่ระบบการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาโดยรวม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
2. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
3. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารเชิงสมดุลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
4. เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเชิงสมดุลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับ “กลยุทธ์การบริหารเชิงสมดุลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” โดยศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กำหนดกลยุทธ์การบริหารเชิงสมดุลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเชิงสมดุลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ขอบเขตด้านประชากร ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผู้บริหารและครู จำนวน 175 รูป/คน จำแนกเป็น ผู้บริหารจำนวน 35 รูป/คน และครูจำนวน 140 รูป/คน ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย ผู้บริหารหรือครู โรงเรียนละ 1 รูป/คน รวมทั้งสิ้น 35 รูป/คน ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ผู้ทรงคุณวุฒิ

จำนวน 6 ท่าน ทำหน้าที่ประเมินร่างกลยุทธ์

ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาการทำวิจัยระหว่างเดือน สิงหาคม พ.ศ. 2567 ถึง เดือนกันยายน พ.ศ. 2568

ขอบเขตด้านพื้นที่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 9 ซึ่งประกอบด้วยจังหวัด อุบลราชธานี ยโสธร อำนาจเจริญ และมุกดาหาร รวมทั้งสิ้น 35 แห่ง

ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย

1. การบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการกระจายอำนาจการบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานทั่วไป
2. แนวคิดการบริหารเชิงสมดุล (Balanced Scorecard) 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย

ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้พัฒนาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทั้งในระดับสถานศึกษาและระดับนโยบาย โดยเป็นแนวทางกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและสร้างความเชื่อมั่นจากผู้ปกครองและชุมชน ตลอดจนยกระดับมาตรฐานการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในระดับชาติ

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992) Balance Scorecard เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กรกับการประเมิน ซึ่งจะมีการประเมิน 4 ด้านอย่างสมดุล ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต

แนวคิดการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการกระจายอำนาจการบริหารงาน 4 ด้าน การบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภายใต้นโยบายการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการถ่ายโอนอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง ครอบคลุมทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคลากร และงานทั่วไป ทั้งนี้ การดำเนินการต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงซึ่งออกโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (Ministry of Education, 2007) โดยข้อกำหนดสำคัญคือให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้พิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารงานทั่วไป การกระจายอำนาจดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อให้สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และสามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการที่แท้จริงของท้องถิ่น

การวางแผนกลยุทธ์ (Usaho, 2021) เริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรก่อนก็ได้ ในกรณีเพิ่งเริ่มจัดตั้งองค์กร สำหรับบางกรณีที่มีองค์กรอยู่แล้ว อาจเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจก่อนก็สามารถทำได้ในกรณีนี้จะเริ่มต้นวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร สามารถดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) 2) การกำหนดพันธกิจ (Mission) 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (SWOT Analysis) 4) การทำ TOWS Matrix และ 5) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy)

โดยเฉพาะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกควรพิจารณาโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ผ่านกรอบ STEPPLE ได้แก่ด้านสังคม (Social), เทคโนโลยี (Technology), เศรษฐกิจ (Economics), การเมือง (Politics), ปัจจัยทางกายภาพ (Physical Factors: เช่น ภัยพิบัติ โรคระบาดอาชญากรรม ยาเสพติด การพนันออนไลน์ ปัญหาการสูบบุหรี่ไฟฟ้าของนักเรียน ฯลฯ), กฎหมาย (Legal) และการศึกษา (Education) (Usaho, 2024)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในควรพิจารณาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) โดยย่อว่า SS4M ได้แก่ โครงสร้าง (Structure), ผลผลิตและบริการ (Service), บุคลากร (Manpower), การเงิน (Money), วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีดิจิทัล (Materials), และการบริหารจัดการ (Management) (Wongkiertratana, 2011)

การใช้ TOWS Matrix ในการวิเคราะห์สถานการณ์ The TOWS Matrix (Koontz & Weihrich, 1988) เป็นเครื่องมือที่ช่วยเชื่อมโยงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Threats, Opportunities) กับสภาพแวดล้อมภายใน (Weaknesses, Strengths) เพื่อหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ โดยมี 4 ประเภทกลยุทธ์ ได้แก่

1. WT Strategy (Weaknesses–Threats): เน้นการลดค่าใช้จ่าย หยุดการดำเนินงานบางส่วน หรือเลิกกิจการ เปรียบเสมือน “สุนัขจิ้งจอก”

2. WO Strategy (Weaknesses–Opportunities): ใช้โอกาสภายนอกเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายใน เป็นกลยุทธ์เชิงพัฒนา เปรียบได้กับ “Question Marks (?)”

3. ST Strategy (Strengths–Threats): ใช้จุดแข็งเพื่อป้องกันและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม เปรียบเสมือน “Cash Cows”

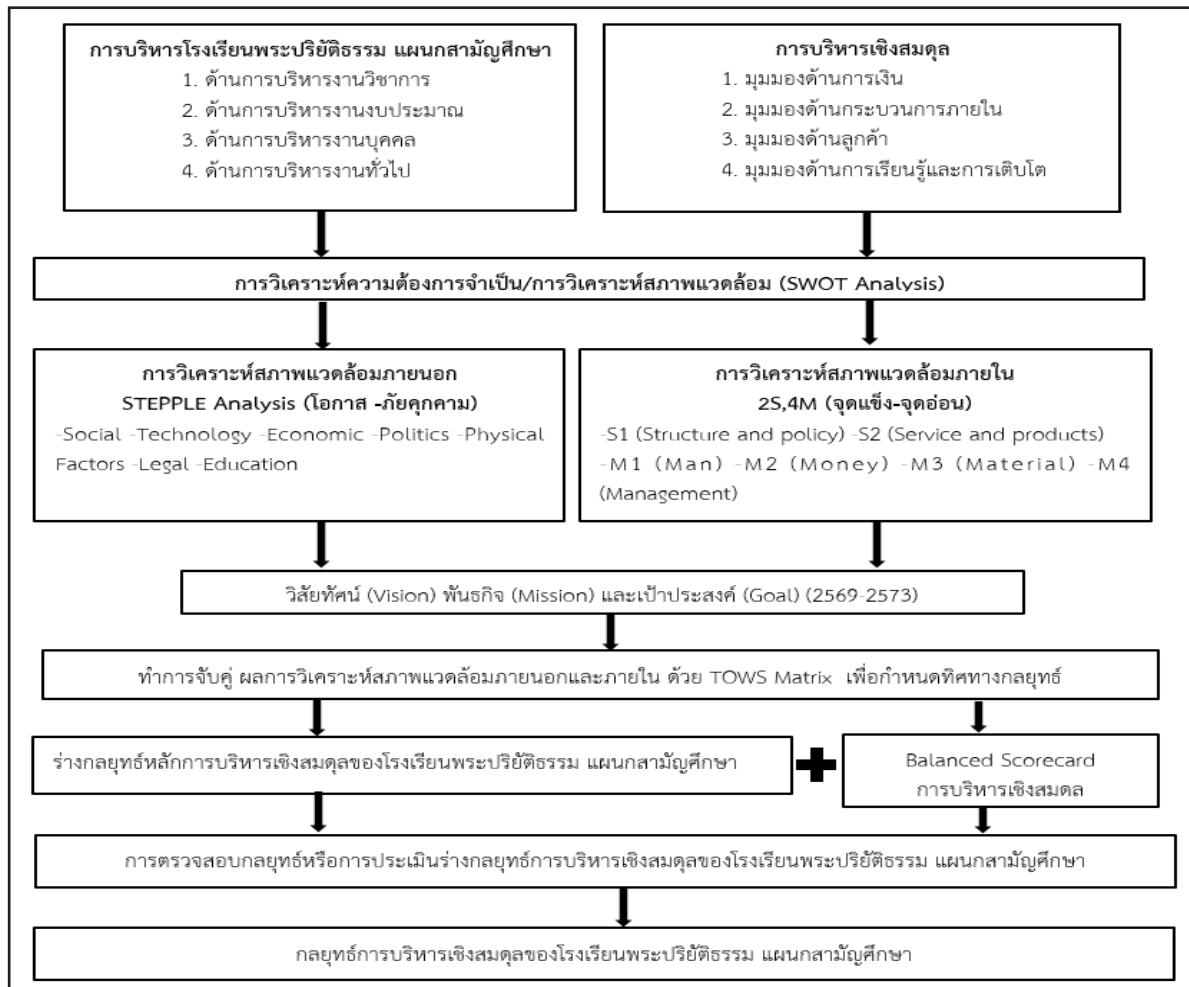
4. SO Strategy (Strengths–Opportunities): ใช้จุดแข็งเพื่อสร้างและขยายโอกาส เป็นกลยุทธ์รุก เปรียบเสมือน “Stars”

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า (Khamchantarach, 2021) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า สภาพการบริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันในทุกด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีลำดับความต้องการจำเป็นเร่งด่วน ได้แก่ การบริหารทั่วไป การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารวิชาการ กลยุทธ์ที่กำหนดมี 4 ด้านหลัก คือ การพัฒนาผู้เรียน ระบบบริหารโรงเรียน ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาพระปริยัติธรรม และการเผยแผ่พระพุทธศาสนา โดยผู้ทรงคุณวุฒิประเมินว่าอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด (Boonklang, 2022) วิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากลุ่ม 11 พบว่า สภาพที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบัน

โดยมีความต้องการจำเป็นเร่งด่วนในด้านบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ความพึงพอใจของบุคลากร และการปรับเปลี่ยนโรงเรียน กลยุทธ์ที่ได้ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 10 กลยุทธ์รอง และ 31 วิธีดำเนินการ ผลการประเมินพบว่ามีความ

เหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปบททวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพ

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเชิงสมดุลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed method research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารเชิงสมดุล และเพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเชิงสมดุลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วิธีวิจัยเชิงปริมาณ ใช้การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และแบบประเมินกลยุทธ์ และวิธีวิจัยเชิง

คุณภาพ ใช้วิธีประชุมเชิงปฏิบัติการ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรหน่วยที่ศึกษา คือ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 9 จำนวน 35 แห่ง ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ประชากรผู้ให้ข้อมูล (Population of Informants) ได้แก่ ผู้บริหาร 35 รูป/คน และครู 281 รูป/คน ตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล (Sample of Informants) ได้แก่ ผู้บริหาร 35 รูป/คน โดยกำหนดให้

แต่ละโรงเรียนมีผู้บริหาร 1 รูป/คน คัดเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์คุณสมบัติ และครูจำนวน 140 รูป/คน โดยกำหนดให้แต่ละโรงเรียนมีครู 4 รูป/คน ประกอบด้วย ครูฝ่ายวิชาการ ครูฝ่ายงบประมาณ ครูฝ่ายบุคคล และครูฝ่ายบริหารงานทั่วไป รวมทั้งสิ้น 140 รูป/คน จาก 35 โรงเรียน

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารหรือครู ที่เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ โรงเรียนละ 1 รูป/คน รวมทั้งสิ้น 35 รูป/คน คัดเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนด

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 ท่าน คัดเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์คุณสมบัติ ต้องเป็นผู้บริหารโรงเรียนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือเป็นผู้บริหารดีเด่น ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินร่างกลยุทธ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยอ้างอิงหลักการสร้างเครื่องมือและเกณฑ์การแปลผลของบุญชม ศรีสะอาด (Srisa-ard, 2017) การพัฒนาเครื่องมือหาค่าความตรงของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน อยู่ระหว่าง 0.80 -1.00 และหาค่าความเชื่อมั่นของอัลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha) มีค่าเท่ากับ 0.97 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ใช้แบบบันทึกเสียง ใบบาง และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ผ่าน Google Zoom และการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ใช้กรอบแนวคิด Balanced Scorecard ในการเชื่อมโยงกลยุทธ์หลัก และตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ใช้แบบประเมินร่างกลยุทธ์ โดยประเมินด้านความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยใช้แบบสอบถามผ่าน Google Form และ QR-code ส่งไปยังสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 9 เพื่อกระจายให้โรงเรียนในสังกัดตอบ ผู้ให้ข้อมูลรวม 175 รูป/คน ส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 175 ฉบับ ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนกลับมา จำนวน

32 โรงเรียน จำนวน 160 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.43 ของจำนวนโรงเรียนที่ส่งแบบสอบถามทั้งหมด

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน จัดทำ TOWS Matrix และร่างกลยุทธ์หลัก ผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการออนไลน์ (Google Zoom) โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นวิทยากรและผู้ควบคุม ส่วนผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ผู้ให้ข้อมูล 35 รูป/คน (ผู้บริหารหรือครูโรงเรียนละ 1 รูป/คน)

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 นำร่างกลยุทธ์หลัก ที่ได้จากผลลัพธ์จากข้อที่ 1 และข้อที่ 2 เชื่อมโยงกับ Balanced Scorecard เพื่อกำหนดกลยุทธ์รองและทำแผนที่กลยุทธ์ โดยผู้วิจัยเป็นผู้วิเคราะห์

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 จัดทำแบบประเมินร่างกลยุทธ์ ประเมินด้านความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ มอบให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 6 ท่าน ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือเป็นผู้บริหารดีเด่น เป็นผู้ประเมิน

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 วิเคราะห์เชิงปริมาณด้วยสถิติ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$)

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 วิเคราะห์เชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และ SWOT Analysis เพื่อระบุโอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็ง จุดอ่อน จัดทำ TOWS Matrix เพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 กำหนดกลยุทธ์หลัก เชื่อมโยงกับ Balanced Scorecard เพื่อสร้างกลยุทธ์รอง แผนที่กลยุทธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 วิเคราะห์เชิงปริมาณด้วยสถิติค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.267 โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านบริหารงานวิชาการ รองลงมา คือ ด้าน

บริหารงานทั่วไป ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากัน คือด้านบริหารงานงบประมาณ และด้านบริหารงานบุคคล

2. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาสและสภาพแวดล้อมภายใน เป็นจุดแข็ง ทิศทางกลยุทธ์อยู่ในตำแหน่ง OS หรือ เรียกว่า ดาวรุ่ง (star) อธิบายความหมายว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาสามารถ รุก ขยาย พัฒนาได้

วิสัยทัศน์

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นผู้นำด้านการศึกษาพระพุทธศาสนาแบบบูรณาการ พัฒนาผู้เรียนให้เป็นศาสนทายาทที่ดี มีความสามารถในการปรับตัวและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม

พันธกิจ

มุ่งจัดการเรียนการสอนบูรณาการพระพุทธศาสนาและวิชาสามัญ โดยใช้เทคโนโลยี พัฒนาผู้เรียนให้เป็นศาสนทายาทที่มีคุณธรรม ความรู้รอบด้าน คิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้ พัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชน และบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

เป้าประสงค์

ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เป็นผู้นำด้านพระพุทธศาสนาควบคู่วิชาสามัญ พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม

ความรู้ และทักษะชีวิตที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และบริหารจัดการอย่างโปร่งใสเพื่อสร้างความเชื่อมั่นจากสังคม

3. ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน สามารถกำหนดกลยุทธ์หลักได้ ดังนี้

1. กลยุทธ์พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
2. กลยุทธ์การบริหารจัดการที่ดี
3. กลยุทธ์ระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา
4. กลยุทธ์พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตัวชี้วัดกลยุทธ์ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

กลยุทธ์พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ตัวชี้วัดคือ ค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้น

กลยุทธ์การบริหารจัดการที่ดี ตัวชี้วัดคือ จำนวนหรือร้อยละที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการที่ดี หรือ ร้อยละความพึงพอใจผู้ปกครองและนักเรียนครู และบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตัวชี้วัดคือ จำนวนเงินหรือร้อยละของทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษาเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ตัวชี้วัดคือ จำนวนหรือร้อยละครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ และความก้าวหน้าในวิชาชีพเพิ่มสูงขึ้น

ตาราง 1

การเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์หลักกับการบริหารเชิงสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)

กลยุทธ์ (Strategies) การบริหารเชิง สมดุล (BSC)	1. กลยุทธ์พัฒนาผล สัมฤทธิ์ทางการเรียนของ ผู้เรียน	2. กลยุทธ์การบริหาร จัดการที่ดี	3. กลยุทธ์ระดมทุนและ ทรัพยากรเพื่อการศึกษา	4. กลยุทธ์พัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษา
มุมมองความพึงพอใจของ นักเรียน ผู้ปกครอง	- การนิเทศในชั้นเรียน - ผู้บริหารวางแผนร่วมกับ ครูนิเทศในชั้นเรียน - การวัดผลประเมินผลการ เรียนรู้ที่หลากหลาย	- ส่วนแบ่งการตลาดการ สรรหาเชิงรุกกับผู้เรียนเข้า ศึกษา - รักษาผู้เรียนเก่าและ ปัจจุบันให้คงอยู่	- ความพึงพอใจของผู้ ปกครองและผู้เรียน - มีส่วนร่วมในการสมทบ ทุนเพื่อการศึกษา	- มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่าง ครูและผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้บริหาร
มุมมองการเรียนรู้และการ เติบโต	- วิจัยในชั้นเรียน - การคิดออกแบบโดยผู้ เรียน - การเรียนรู้เชิงรุก - การพัฒนาทักษะอาชีพ	- วิจัยและพัฒนา - สร้างสรรค์นวัตกรรมการ ศึกษา	- จัดระบบจัดการความรู้ - พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ สารสนเทศ	- การฝึกอบรมองค์การ แห่งการเรียนรู้ - การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
มุมมองกระบวนการภายใน	- ผลผลิตหรือผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน - ผู้เรียนมีคุณภาพ - สำรวจความต้องการของ ผู้เรียน - พัฒนาหลักสูตร สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียน	- โรงเรียนมีคุณภาพ (SLC)	- สรรหาสมาชิกที่มี คุณภาพสนับสนุนการเงิน งบประมาณ - จัดกิจกรรมเพื่อระดม ทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา	- ครูมีคุณภาพ (PLC) - พัฒนาสมรรถนะดิจิทัล
มุมมองด้านการเงิน	- สร้างผู้เรียนเป็น ศาสน ทายาทที่รู้คุณค่าต่อตนเอง สังคมโลกและเป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม	- สร้างเครือข่ายภายใน - พัฒนาแหล่งเรียนรู้	- ระดมทุนเพื่อการศึกษา - ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา - เงินสดหมุนเวียน - สร้างมูลค่าเพิ่ม - การสร้างเครือข่าย ภายนอก	- พันฟู “บวร” และปราชญ์ ชาวบ้าน

จากตาราง 1 การเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์หลัก
กับการบริหารเชิงสมดุลจะได้กลยุทธ์รอง ดังนี้

กลยุทธ์หลัก พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
ของผู้เรียน ประกอบด้วย 12 กลยุทธ์รอง ดังนี้

1. กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอนเชิงรุกตาม
สมรรถนะของผู้เรียน ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละของ
ผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น หลังการจัดการ
เรียนการสอนเชิงรุก

2. กลยุทธ์การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมทาง
การศึกษา ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ตัวชี้วัด: จำนวนหรือ
ร้อยละของผู้เรียนที่สร้างผลงานนวัตกรรมการเรียนรู้โดย
ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้ตามเกณฑ์ประเมินที่กำหนด

3. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลและทักษะ
อาชีพ ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละของผู้เรียนที่มีสมรรถนะ
ดิจิทัลและทักษะอาชีพตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

4. กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละของผู้เรียนที่มีพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

5. กลยุทธ์การวัดผลและประเมินผลที่มีความหลากหลาย
ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละของผู้สอนที่ใช้เครื่องมือหรือวิธีการประเมินที่หลากหลายในการวัดผลการเรียน

6. กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา รวมถึงการวิจัยในชั้นเรียน
ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละของครูที่นำผลการวิจัยในชั้นเรียนไปปรับปรุงการสอนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามเกณฑ์มาตรฐาน

7. กลยุทธ์การนิเทศในชั้นเรียน
ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละของครูที่ได้รับการนิเทศในชั้นเรียนและนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงการสอนจนผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์มาตรฐาน

8. กลยุทธ์ผู้บริหารวางแผนร่วมกับครูนิเทศในชั้นเรียน
ตัวชี้วัด: จำนวนครั้งของการประชุมวางแผนร่วมกันของผู้บริหารและครูนิเทศ

9. กลยุทธ์การคิดออกแบบโดยผู้เรียน
ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละของผู้เรียนที่สามารถสร้างผลงานต้นแบบตามกระบวนการคิดออกแบบได้ครบขั้นตอน

10. กลยุทธ์สำรวจความต้องการของผู้เรียน
ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละของผู้เรียนที่ตอบแบบสอบถามหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการเรียนรู้ครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนด

11. กลยุทธ์พัฒนาหลักสูตรสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน
ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละของหลักสูตรที่ปรับปรุงและพัฒนาตามความต้องการหรือความสนใจของผู้เรียนครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนด

12. กลยุทธ์สร้างผู้เรียนเป็นศาสนทายาทที่รู้คุณค่าต่อตนเองสังคมโลกและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละของผู้เรียนที่สามารถแสดงพฤติกรรมเชิงคุณค่าและความรับผิดชอบต่อตนเอง สังคมโลก และสิ่งแวดล้อมได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด

กลยุทธ์หลัก การบริหารจัดการที่ดี ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์รอง ดังนี้

1. กลยุทธ์การนิเทศภายใน
ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละของครูที่ได้รับการนิเทศภายในตามแผน และสามารถนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงการสอนจนเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์ที่กำหนด

2. กลยุทธ์การรักษาผู้เรียนเก่าและปัจจุบันให้คงอยู่
ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละของผู้เรียนเก่าและผู้เรียนปัจจุบันที่ยังคงศึกษาอยู่ต่อไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

3. กลยุทธ์การสรรหาเชิงรุก และรับผู้เรียนใหม่เข้าศึกษา
ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละของผู้เรียนใหม่ที่สมัครและเข้าศึกษาตามเป้าหมายที่กำหนดในแต่ละปีการศึกษา

4. กลยุทธ์การสร้าง SLC (School Learning Community) ภายในโรงเรียน
ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละของครูและบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมหรือเครือข่าย SLC ภายในโรงเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด

5. กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายภายใน
ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละของหน่วยงาน/บุคลากรภายในที่เข้าร่วมและแลกเปลี่ยนความร่วมมือในเครือข่ายภายในตามเกณฑ์ที่กำหนด

6. กลยุทธ์การสร้างสรรคนวัตกรรมทางการศึกษา ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละของโครงการนวัตกรรมทางการศึกษาที่ได้รับการสนับสนุนและบริหารจัดการโดยฝ่ายบริหารอย่างครบถ้วนตามแผนที่กำหนด

7. กลยุทธ์การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
ตัวชี้วัด: จำนวนของแหล่งเรียนรู้ที่ได้รับการพัฒนา ปรับปรุง หรือจัดเตรียมให้พร้อมใช้งานตามมาตรฐานที่กำหนด

8. กลยุทธ์พัฒนาระบบสารสนเทศ และงานธุรการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละของระบบสารสนเทศและงานธุรการที่ได้รับการพัฒนา ปรับปรุง หรือดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

กลยุทธ์หลัก ระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์รอง ดังนี้

1. กลยุทธ์จัดทำข้อเสนอขออนุมัติงบประมาณ
ตัวชี้วัด: จำนวนของข้อเสนอขออนุมัติงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติเพิ่มสูงขึ้น

2. กลยุทธ์ปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมและโปร่งใส
ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละของงบประมาณที่จัดสรรอย่างเหมาะสมและโปร่งใสตามเกณฑ์

3. กลยุทธ์ 1 นวัตกรรม 1 ห้องเรียน
ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละนักเรียนที่มีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมในห้องเรียนเพิ่มขึ้น

4. กลยุทธ์ 1 นวัตกรรม 1 ห้องเรียน ตัวชี้วัด: จำนวนผลงานนวัตกรรมที่ครูและนักเรียนร่วมกันพัฒนาในแต่ละห้องเรียนเพิ่มขึ้น

5. กลยุทธ์เสริมสร้างความร่วมมือจากผู้ปกครองและนักเรียนในการสนับสนุนการศึกษา ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละของผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เข้าร่วมกิจกรรมหรือสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนตามแผนงานที่โรงเรียนกำหนดเพิ่มขึ้น

6. กลยุทธ์การสรรหาสมาชิกที่มีคุณภาพสนับสนุนการเงินงบประมาณ ตัวชี้วัด: จำนวนของสมาชิกที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถสนับสนุนงบประมาณหรือทรัพยากรตามเป้าหมายของโรงเรียนเพิ่มขึ้น

7. กลยุทธ์การจัดกิจกรรมเพื่อระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตัวชี้วัด: จำนวนกิจกรรมที่ได้จัดได้ตามแผนและจำนวนเงินหรือทรัพยากรที่ระดมได้เพิ่มขึ้น

8. กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายภายนอก ตัวชี้วัด: จำนวนขององค์กร/บุคคลภายนอกที่มีความร่วมมือกับโรงเรียนเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์หลัก พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์รอง ดังนี้

1. กลยุทธ์การฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอันทันสมัย ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละการฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอันทันสมัยเพิ่มขึ้น

2. กลยุทธ์สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละการประชุมปรึกษาหารือระหว่างครูเพื่อแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนในวิชาต่าง ๆ

3. กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาครู ตัวชี้วัด: จำนวนครั้งในการฝึกอบรมการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาครู

4. กลยุทธ์ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพและเชิดชูเกียรติบุคลากร ตัวชี้วัด: จำนวนของครูและบุคลากรที่ได้รับโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพตามแผนงาน และได้รับการเชิดชูเกียรติหรือรางวัลตามเกณฑ์ที่กำหนด

5. กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์อันดีงามระหว่างครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง ตัวชี้วัด: ร้อยละความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้ปกครอง

6. กลยุทธ์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละของครูที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามแผนงาน และสามารถนำความรู้หรือทักษะที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนจริง

7. กลยุทธ์การฟื้นฟู “บวร” และปราชญ์ชาวบ้าน ตัวชี้วัด: จำนวนของกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อฟื้นฟูความรู้และภูมิปัญญาของ “บวร” และปราชญ์ชาวบ้านตามแผนงาน และร้อยละของชุมชนหรือผู้เรียนที่มีส่วนร่วมและได้รับความรู้/ทักษะตามเป้าหมาย

การอภิปรายผล

1. ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนถึง “ช่องว่างเชิงพัฒนาการ” ที่ต้องได้รับการพัฒนาเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ โดยค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในภาพรวม (PNI_{modified} = 0.267) แสดงว่าด้านวิชาการมีความจำเป็นสูงสุด (PNI_{modified} = 0.275) รองลงมา คือ การบริหารทั่วไป (PNI_{modified} = 0.269) ส่วนด้านงบประมาณและบุคคลมีค่าดัชนีต่ำกว่า (PNI_{modified} = 0.263) ซึ่งถือเป็นจุดแข็งที่สนับสนุนการพัฒนางานวิชาการและการบริหารโดยรวม เพราะบริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีลักษณะการบริหารรวมศูนย์และพึ่งพางบประมาณจากภาครัฐ จึงทำให้ด้านการเงินมีความสำคัญสูง

2. ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวมเป็นโอกาส และสภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวมเป็น จุดแข็ง เมื่อนำข้อมูลมาจัดทำ TOWS Matrix ตามแนวทางของ Koontz และ Weihrich (1998) พบว่าโรงเรียนอยู่ในตำแหน่ง OS หรือ SO (Strength–Opportunity) ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) หรือที่เรียกว่า Stars ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีความพร้อมและศักยภาพสูงในการพัฒนาและขยายตัว โดยสามารถใช้จุดแข็งภายใน เช่น คุณภาพของหลักสูตร บุคลากรผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถ และเครือข่ายการสนับสนุนที่มั่นคง มาต่อยอดเชื่อมโยงกับโอกาสภายนอก อาทิ นโยบายส่งเสริมการศึกษาเชิงคุณธรรมจาก

ภาครัฐ การสนับสนุนจากชุมชน ตลอดจนความต้องการของสังคมในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรมควบคู่ไปกับวิชาการ ทั้งนี้ กลยุทธ์ที่เหมาะสมในตำแหน่ง SO คือ การรุก ขยาย และพัฒนา เพื่อให้โรงเรียนสามารถรักษาความเป็นผู้นำทางวิชาการและการจัดการศึกษาเชิงคุณธรรม โดยควรมุ่งเน้นการ รักษาจุดแข็งที่มีอยู่ ให้มั่นคง เช่น คุณภาพหลักสูตรและมาตรฐานการสอน พัฒนาศักยภาพจุดแข็งให้สูงขึ้น เช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมการเรียนการสอน ใช้โอกาสภายนอกให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น ความร่วมมือกับภาครัฐและชุมชนในการพัฒนาผู้เรียน พัฒนาจุดอ่อนบางประการให้เป็นจุดแข็งในอนาคต เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพด้านงบประมาณ ระบบสารสนเทศ และการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง

3. ผลการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้ 4 กลยุทธ์หลัก และ 35 กลยุทธ์รอง จากการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น และผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ พบว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีจุดอ่อนสำคัญในด้านวิชาการ และงานทั่วไป ขณะที่ด้านงบประมาณและบุคลากรแม้โดยภาพรวมเป็นจุดแข็ง แต่เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยยังมีความจำเป็นต้องพัฒนา จึงสามารถกำหนดกลยุทธ์หลักได้ 4 กลยุทธ์ ดังนี้

3.1 กลยุทธ์พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน เนื่องจากด้านวิชาการมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified}=0.275$) โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอน การนิเทศ และการวัดประเมินผล ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้

3.2 กลยุทธ์การบริหารจัดการที่ดี ด้านงานทั่วไปมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าค่าเฉลี่ย ($PNI_{modified}=0.269$) โดยจุดอ่อนอยู่ที่ระบบสารสนเทศ การดำเนินงานธุรการ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา จำเป็นต้องพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.3 กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา ด้านงบประมาณแม้จะถือเป็นจุดแข็ง ($PNI_{modified}=0.263$) แต่ยังพบจุดอ่อนด้านการระดมทุน ทรัพยากร การจัดทำงบประมาณ และการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งเชื่อมโยงกับมุมมองด้านการเงินของ Balanced Scorecard จึงจำเป็นต้องสร้างความมั่นคงและยั่งยืนทางการเงินของโรงเรียน

3.4 กลยุทธ์พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านบุคลากรโดยภาพรวมเป็นจุดแข็ง ($PNI_{modified}=0.263$) แต่ยังมีความต้องการด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการยกย่องเชิดชูเกียรติ จึงจำเป็นต้องส่งเสริมศักยภาพและขวัญกำลังใจ เพื่อสร้างครูและบุคลากรคุณภาพ

อย่างไรก็ตามเมื่อนำกลยุทธ์หลักมาเชื่อมโยงกับการบริหารเชิงสมดุล (Balanced Scorecard) ได้กลยุทธ์รอง 35 กลยุทธ์และแผนที่กลยุทธ์

สำหรับแผนที่กลยุทธ์เริ่มจาก กลยุทธ์ระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา ทิศทางต่อไป คือ กลยุทธ์การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามด้วยกลยุทธ์การบริหารจัดการที่ดี และสุดท้าย คือ กลยุทธ์พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

4. ผลการประเมินร่างกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์หลักทั้ง 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน กลยุทธ์การบริหารจัดการที่ดี กลยุทธ์ระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา และกลยุทธ์พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ในด้านความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ด้านกลยุทธ์รองทั้ง 35 กลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนั้นจึงมีกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และกลยุทธ์รอง 35 กลยุทธ์ สามารถนำไปใช้กับการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

สรุปผล

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อยู่ในระดับมากและมากที่สุดตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยภาพรวม เป็นโอกาส และเป็นจุดแข็งตามลำดับ

3. ผลการกำหนดกลยุทธ์การบริหารเชิงสมดุลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์และกลยุทธ์รอง 35 กลยุทธ์

4. ผลตรวจสอบกลยุทธ์หลัก อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และกลยุทธ์รองอยู่ในระดับมากทุกกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ควรยกระดับการบริหารงานวิชาการให้เป็นจุดแข็ง เสริมสร้างศักยภาพครูและบุคลากร สนับสนุนการระดมทรัพยากรและงบประมาณ พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ และส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชน ภายใต้การบริหารที่โปร่งใส เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

โรงเรียนควรพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศกลางเพื่อการวางแผนและประเมินผล นอกจากนี้ สำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 9 ควรนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหาร โดยเฉพาะการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ การวิเคราะห์ SWOT และการใช้ TOWS Matrix เชื่อมโยงสู่ Balanced Scorecard เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้จริง โดยเฉพาะด้านวิชาการและการนิเทศการศึกษา เพื่อประเมินประสิทธิผลและความเหมาะสมในทางปฏิบัติ

องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้

1. นวัตกรรมกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
2. การเชื่อมโยงกลยุทธ์หลักกับการบริหารเชิงสมดุลจะได้แผนที่กลยุทธ์ และได้กลยุทธ์รอง
3. การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์ การเชื่อมโยงกลยุทธ์หลักกับการบริหารเชิงสมดุลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และกลยุทธ์รอง 35 กลยุทธ์ พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์

1. กลยุทธ์หลัก พัฒนาลัทธิธรรมทางการเรียนของผู้เรียน ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง ดังนี้
 - 1.1 กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอนเชิงรุกตามสมรรถนะของผู้เรียน
 - 1.2 กลยุทธ์การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมทางการศึกษา ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
 - 1.3 กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลและทักษะอาชีพ
 - 1.4 กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
 - 1.5 กลยุทธ์การวัดผลและประเมินผลที่มีความหลากหลาย
 - 1.6 กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา รวมถึงการวิจัยในชั้นเรียน
 - 1.7 กลยุทธ์การนิเทศในชั้นเรียน
 - 1.8 กลยุทธ์ผู้บริหารวางแผนร่วมกับครูนิเทศในชั้นเรียน
 - 1.9 กลยุทธ์การคิดออกแบบโดยผู้เรียน
 - 1.10 กลยุทธ์สำรวจความต้องการของผู้เรียน
 - 1.11 กลยุทธ์พัฒนาหลักสูตรสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน
 - 1.12 กลยุทธ์สร้างผู้เรียนเป็นศาสนทายาทที่รู้คุณค่าต่อตนเองสังคมโลกและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

2. กลยุทธ์หลัก การบริหารจัดการที่ดี ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง ดังนี้
 - 2.1 กลยุทธ์การนิเทศภายใน
 - 2.2 กลยุทธ์การรักษาผู้เรียนเก่าและปัจจุบันให้คงอยู่
 - 2.3 กลยุทธ์การสรรหาเชิงรุก และรับผู้เรียนใหม่เข้าศึกษา
 - 2.4 กลยุทธ์การสร้าง SLC (School Learning Community) ภายในโรงเรียน
 - 2.5 กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายภายใน
 - 2.6 กลยุทธ์การสร้างสรรคนวัตกรรมทางการศึกษา ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
 - 2.7 กลยุทธ์การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
 - 2.8 กลยุทธ์พัฒนาระบบสารสนเทศ และงานธุรการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

3. กลยุทธ์หลัก ระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง ดังนี้ 3.1 กลยุทธ์จัดทำข้อเสนอขออนุมัติงบประมาณ 3.2 กลยุทธ์ปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมและโปร่งใส 3.3 กลยุทธ์ 1 นวัตกรรม 1 ห้องเรียน 3.4 กลยุทธ์ 1 นวัตกรรม 1 ห้องเรียน 3.5 กลยุทธ์เสริมสร้างความร่วมมือจากผู้ปกครองและนักเรียนในการสนับสนุนการศึกษา 3.6 กลยุทธ์การสรรหาสมาชิกที่มีคุณภาพสนับสนุนการเงินงบประมาณ 3.7 กลยุทธ์การจัดกิจกรรมเพื่อระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา 3.8 กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายภายนอก	4. กลยุทธ์หลัก พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง ดังนี้ 4.1 กลยุทธ์การฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลทันสมัย 4.2 กลยุทธ์สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) 4.3 กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาครู 4.4 กลยุทธ์ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพและเชิดชูเกียรติบุคลากร 4.5 กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์อันดีงามระหว่างครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง 4.6 กลยุทธ์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4.7 กลยุทธ์การฟื้นฟู "บวร" และปราชญ์ชาวบ้าน
---	--

ภาพ 2 กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และกลยุทธ์รอง 35 กลยุทธ์



References

- Boonklang, P. A. T. K. (2022). *Effective management strategies of Buddhist Pariyatti Schools general education division, group 11*. Doctor of Education dissertation in Buddhist Educational Administration, Mahachulalongkornrajavidyalaya University. (in Thai)
- Kamchantarach, P. M. W. A. (2021). *Governance-based management strategies for Buddhist Pariyatti Schools general education division*. Doctor of Education dissertation in Buddhist Educational Administration, Mahachulalongkornrajavidyalaya University. (in Thai)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard business review*, 70(1), 71–79.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1988). *Management*. (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ministry of Education. (2007). *Ministerial regulation on criteria and methods for decentralization of education administration and management B.E. 2550*. Retrieved from <https://www.moe.go.th/กฎกระทรวง/>
- Ministry of Education. (2013). *Balanced Scorecard assessment*. Retrieved from <https://www.moe.go.th/การประเมินแบบสมดุล-balanced-scorecard/>
- Office of the Education Council, Ministry of Education. (2017). *The national education plan 2017–2036*. Bangkok: Prikwan Graphic. (in Thai)
- Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education. (2023). *Thai education in the era of transformation*. Bangkok: Amarin Printing and Publishing. (in Thai)
- Office of the Secretariat of the Cabinet. (2019). *Phrapariyattidhamma Education Act B.E. 2562*. Retrieved from https://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2562/A/050/T_0011.PDF

- Panupong, K. (2024). *Management model for Buddhist Pariyatti Schools general education division for effectiveness individual study report, executive program in visionary and ethical leadership, class 99 civil service executive development institute, office of the civil service commission*. Retrieved from <https://www.ocsc.go.th/wp-content/uploads/2024/06/85.pdf>
- Srisa-ard, B. (2017). *Introduction to research*. (10th ed.). Bangkok: Suviriyasarn. (in Thai)
- Thai National Institute of Educational Testing Service. (2023). *Examination results announcement system*. Retrieved from <https://www.niets.or.th/th/catalog/view/280>
- Usaho, K. (2021). *Teaching material for course 340101209: Strategic management in education*. Master of Education program, teaching material, Eastern Asia University.
- Usaho, K. (2024). *Workshop report on external and internal environmental analysis of large schools vision determination and school strategy development*. organized by Pathum Thani Primary Educational Service Area Office, online meeting, July 31, 2024.
- Wongkiertratana, W. (2011). *Principles and guidelines for strategic planning of public sector agencies in the performance-based budgeting system*. (3rd ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press. (in Thai)

