

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ภายใต้การจัดการศึกษาฐานสมรรถนะเพื่อส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทางสังคมของนักเรียน โรงเรียนตลาดบางคูวัด

Strategic Management Model Under Competency-Based Education for Promoting Students' Desirable Social Characteristics at Taladbangkulad School

พิชิตพล มิ่งรอด

Phichitphon Mingrod

โรงเรียนตลาดบางคูวัด สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

Taladbangkulad School under Nonthaburi Provincial Administrative Organization

Received: February 26, 2026

Revised: March 24, 2026

Accepted: March 24, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ภายใต้การจัดการศึกษาฐานสมรรถนะของโรงเรียนตลาดบางคูวัด และ (2) พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์บนฐานสมรรถนะเพื่อส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทางสังคมของนักเรียน การวิจัยเป็นแบบวิจัยและพัฒนา (Research and Development) แบ่งการวิจัยเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนตลาดบางคูวัด จำนวน 57 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{Modified}) และระยะที่ 2 เป็นการพัฒนารูปแบบ SC-SCBM และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า (1) องค์ประกอบทุกด้านของการบริหารเชิงกลยุทธ์ภายใต้การจัดการศึกษาฐานสมรรถนะ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอยู่ในระดับสูงทุกรายการ โดยประเด็นที่มีค่า PNI_{Modified} สูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การนำผลการประเมินมาพัฒนาอย่างเป็นระบบ การวัดผลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และระบบแรงจูงใจและการให้รางวัล (2) รูปแบบ SC-SCBM ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และวางรากฐาน การออกแบบและจัดแนวกลยุทธ์ กลไกการนำสู่การปฏิบัติการติดตามและประเมินผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ (3) ผลการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่ารูปแบบมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการและส่งเสริมคุณลักษณะทางสังคมของนักเรียนได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน

คำสำคัญ: การบริหารเชิงกลยุทธ์; การจัดการศึกษาฐานสมรรถนะ; คุณลักษณะอันพึงประสงค์ทางสังคม; SC-SCBM; การพัฒนารูปแบบ

Abstract

The purposes of this research were to: (1) examine the current conditions, problems, and priority needs for strategic management under competency-based education at Taladbangkulad School; and (2) develop a strategic management model under competency-based education for promoting students' desirable social characteristics. This study employed a Research and Development (R & D) approach and was conducted in two phases. Phase I was a survey study. The population consisted of 57 administrators and teachers at Taladbangkulad School. Data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified}). Phase II involved the development of the SC-SCBM model and the evaluation of its suitability and feasibility by 10 experts. The data were analyzed using mean and standard deviation. The findings revealed that: (1) all components of strategic management under competency-based education showed a high level of priority needs across all items. The three aspects with the highest PNI_{Modified} values were the systematic use of evaluation results for improvement, continuous quantitative and qualitative assessment, and motivation and reward systems; (2) the developed SC-SCBM model consisted of five steps: strategic analysis and foundation building, strategic design and alignment, implementation mechanisms, monitoring and evaluation, and continuous improvement; and (3) the expert evaluation indicated that the model was rated at the highest level for both suitability and feasibility, demonstrating that it can be applied to enhance the quality of school management and promote students' desirable social characteristics systematically and sustainably.

Keywords: Strategic Management Model; Competency-Based Education; Students' Desirable Social Characteristics; SC-SCBM; Model Development



บทนำ

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ โดยเป็นกลไกหลักในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 6 กำหนดว่าการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546) การจัดการศึกษาจึงไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะการถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการ แต่ยังครอบคลุมการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่สังคมคาดหวัง

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 มีวิสัยทัศน์ที่ว่า “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21” (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) พร้อมทั้งกำหนดยุทธศาสตร์สำคัญด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในทุกระดับ โดยเน้นทั้งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) กำหนดให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 8 ประการ ประกอบด้วย 1) รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ 2) ซื่อสัตย์สุจริต 3) มีวินัย 4) ใฝ่เรียนรู้ 5) อยู่อย่างพอเพียง 6) มุ่งมั่นในการทำงาน 7) รักความเป็น

ไทย และ 8) มีจิตสาธารณะ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) คุณลักษณะเหล่านี้เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคน ไทยให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม และมีจิตสำนึก ต่อส่วนรวม

ในบริบทของจังหวัดนนทบุรี โรงเรียนในสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้เน้นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ทางสังคม 5 ประการ ได้แก่ 1) มีความภูมิใจในท้องถิ่นและ ความเป็นไทย 2) มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและ ประเพณีไทย 3) ยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย ของบุคคล 4) มีสุขภาวะทางร่างกายและจิตสังคม ที่ดี และ 5) มีจิตสำนึกในการอยู่ร่วมกันอย่างสมดุลและ เกื้อกูล ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ของการจัดการศึกษาท้องถิ่น ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีวัฒนธรรม และดำรงชีวิต อย่างมีความสุขในสังคมพหุวัฒนธรรม

การบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลง จากการบริหารเชิงปฏิบัติไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็น แนวทางที่มุ่งเน้นการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน David (2011) อธิบาย ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็น “ศิลปะและวิทยาศาสตร์ใน การจัดทำ การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผลการตัดสินใจข้ามสายงานต่างๆ ที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์” ซึ่ง หมายความว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่เพียงการวางแผน แต่ครอบคลุมถึงการนำไปปฏิบัติและการประเมินผลด้วย

Porter (1980) เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ “การสร้างตำแหน่งที่เป็นเอกลักษณ์และมีคุณค่าขององค์กร โดยการทำกิจกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่ง หรือทำกิจกรรม เดียวกันแต่ด้วยวิธีที่แตกต่างกัน” แนวคิดนี้สะท้อนถึงความ สำคัญของการสร้างความแตกต่างและการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในบริบทของสถานศึกษาได้ อย่างเหมาะสม

ควบคู่ไปกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิด การบริหารบนฐานสมรรถนะได้รับความสนใจอย่างกว้าง ขว้างในฐานเครื่องมือที่ช่วยยกระดับคุณภาพบุคลากร McClelland (1973) อธิบายว่า สมรรถนะคือ “ลักษณะ พื้นฐานของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับผลการ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพหรือเหนือกว่ามาตรฐาน” ขณะที่ Spencer and Spencer (1993) ได้เสนอ แนวคิด “ภูเขาน้ำแข็งแห่งสมรรถนะ” (Iceberg Model) เพื่ออธิบายว่าสมรรถนะประกอบด้วยองค์ประกอบทั้งที่มองเห็น

เห็นได้ ได้แก่ ทักษะและความรู้ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ง่าย และองค์ประกอบที่มองไม่เห็น ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง บุคลิกลักษณะ และแรงจูงใจ ซึ่งฝังลึกและพัฒนาได้ยาก

การบูรณาการการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ากับการ บริหารบนฐานสมรรถนะจึงเป็นแนวทางที่น่าสนใจสำหรับ สถานศึกษา เนื่องจากจะช่วยให้สถานศึกษามีทั้งทิศทาง ที่ชัดเจนในระยะยาวและมีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็น ระบบ เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

สมรรถนะที่สำคัญสำหรับสถานศึกษาประกอบด้วยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะของครู และสมรรถนะของนักเรียน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผล ต่อคุณภาพการศึกษา

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัย สำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา เนื่องจาก ผู้บริหารมีบทบาทโดยตรงต่อการกำหนดทิศทางการบริหาร จัดการ และการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกรอบสมรรถนะผู้บริหารสถาน ศึกษาตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มสำคัญ ได้แก่ สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำ สายงาน ซึ่งใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา และการเลื่อนวิทยฐานะของผู้บริหารสถาน ศึกษา สมรรถนะหลักประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การมุ่งผล สัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงาน เป็นทีม ซึ่งเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่ช่วยให้ผู้บริหาร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐาน วิชาชีพ ส่วนสมรรถนะประจำสายงานประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและ การจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีวิสัยทัศน์ ซึ่งสะท้อนความสามารถเฉพาะด้านในการบริหารสถาน ศึกษา ทั้งในมิติของการวางแผน การตัดสินใจ การสร้าง ความร่วมมือ การพัฒนาบุคลากร และการกำหนดทิศทาง องค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายและบริบทของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา, 2564) ทั้งนี้ สมรรถนะดังกล่าวยังสะท้อนคุณลักษณะ สำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถ บริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม กับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

สมรรถนะของครูมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจากครูเป็นบุคลากรที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุดและมีบทบาทโดยตรงในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนในทุกมิติ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2567) ได้กำหนดมาตรฐานครูครอบคลุม 3 ด้านสำคัญ ได้แก่ 1) หน้าที่และความรับผิดชอบของครู ซึ่งมุ่งเน้นให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ตามหลักการและวิธีการที่เหมาะสม พร้อมทั้งพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และค่านิยม ควบคู่กับการปฏิบัติงานด้วยคุณธรรมและจริยธรรม 2) ลักษณะงานของครู ซึ่งประกอบด้วยด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ อันสะท้อนบทบาทของครูในการพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ การออกแบบสื่อและนวัตกรรม การวัดและประเมินผล การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน การประสานความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนการพัฒนาตนเองและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และ 3) ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งเน้นให้ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน สังคม และวิชาชีพ อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

สมรรถนะของนักเรียน เป็นผลลัพธ์สำคัญของการศึกษา หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 กำหนดให้ผู้เรียนมีสมรรถนะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) ความสามารถในการสื่อสาร 2) ความสามารถในการคิด 3) ความสามารถในการแก้ปัญหา 4) ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต และ 5) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) สมรรถนะเหล่านี้จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตและการทำงานในศตวรรษที่ 21

การบริหารสถานศึกษาจึงเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและนโยบายของสถานศึกษา รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรและบุคลากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษา ผู้บริหารที่มีสมรรถนะและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

โรงเรียนตลาดบางคูวัด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เป็นสถานศึกษาที่มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง มีวิสัยทัศน์ว่า “โรงเรียนตลาดบางคูวัดจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาโดยมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม” และมีพันธกิจในการส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษาและการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ประจำปีการศึกษา 2567 (โรงเรียนตลาดบางคูวัด, 2567) พบว่า โรงเรียนมีจุดแข็งในด้านความร่วมมือของชุมชนและผู้ปกครอง การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู รวมถึงการสังเกตการณ์ พบว่าโรงเรียนมีหลายมิติที่สามารถยกระดับการบริหารจัดการให้มีความเป็นระบบมากยิ่งขึ้น ได้แก่ การเชื่อมโยงแผนพัฒนาคุณภาพสู่การปฏิบัติ การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรบนฐานการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) และการออกแบบระบบการส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนที่มีความชัดเจนและเป็นองค์รวมมากขึ้น

การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์บนฐานสมรรถนะจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่มีระบบ เชื่อมโยงการพัฒนาครู บุคลากร และผู้เรียนเข้าด้วยกันอย่างบูรณาการ อันจะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาและตอบสนองต่อพันธกิจของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ภายใต้การจัดการศึกษาฐานสมรรถนะของโรงเรียนตลาดบางคูวัด
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ภายใต้การจัดการศึกษาฐานสมรรถนะเพื่อส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทางสังคมของนักเรียนโรงเรียนตลาดบางคูวัด

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ยึดโยงกับแนวคิด/ทฤษฎีสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร โดย David (2011) ให้ความหมายว่าเป็น “ศิลปะและศาสตร์ในการจัดทำ การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผลการตัดสินใจข้ามสายงานต่างๆ ที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์” ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่เพียงการวางแผน แต่ครอบคลุมถึงการปฏิบัติและการประเมินผลด้วย ในขณะที่ Porter (1980) มองในมุมการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์คือการสร้างตำแหน่งที่เป็นเอกลักษณ์และมีคุณค่าขององค์กร โดยการทำกิจกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่งหรือทำกิจกรรมเดียวกันแต่ด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาตามแนวคิดของ Davies and Davies (2010) และ ชลธิชา ร่มโพธิ์ (2561) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ผ่านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย การพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านการจัดสรรทรัพยากรและการพัฒนาบุคลากร และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกระบวนการนี้มีความเหมาะสมกับบริบทการศึกษาเป็นอย่างมาก

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ได้แก่ การช่วยให้องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจน เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ส่งเสริมการปรับตัวและนวัตกรรม เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม และช่วยในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (David, 2011; Bryson, 2018)

2. แนวคิดการบริหารจัดการศึกษาฐานสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เริ่มต้นจากงานวิจัยของ McClelland (1973) ที่อธิบายว่าเป็น “ลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพหรือเหนือกว่ามาตรฐาน” ต่อมา Spencer and Spencer (1993) ได้เสนอแนวคิด “ภูเขาน้ำแข็งแห่งสมรรถนะ” (Iceberg Model) ที่แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ส่วน คือ องค์ประกอบที่มองเห็นได้

ได้แก่ ทักษะและความรู้ ซึ่งพัฒนาได้ง่าย และองค์ประกอบที่มองไม่เห็น ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง บุคลิกลักษณะ และแรงจูงใจ ซึ่งฝังลึกและพัฒนาได้ยาก

การบริหารการศึกษาบนฐานสมรรถนะ หมายถึง การนำแนวทางการบริหารบนฐานสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร ครู และผู้เรียน ขณะที่ Rodriguez et al. (2002) อธิบายว่าเป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการระบุ พัฒนา และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร องค์ประกอบสำคัญของการบริหารการศึกษาบนฐานสมรรถนะมี 4 ประการ ได้แก่ 1) การระบุสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่ง 2) การประเมินสมรรถนะเพื่อหาช่องว่าง 3) การพัฒนาสมรรถนะผ่านกิจกรรมต่าง ๆ และ 4) การนำสมรรถนะไปใช้ในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Lucia & Lepsinger, 1999; Schippmann et al., 2000) ประโยชน์ของการบริหารการศึกษาบนฐานสมรรถนะมีหลายด้าน ได้แก่ การยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยรวม เนื่องจากคุณภาพการศึกษาขึ้นอยู่กับสมรรถนะของบุคลากร (Hattie, 2009) การสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน การพัฒนาบุคลากรได้อย่างตรงจุดและเป็นธรรม และการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เป็นส่วนบุคคลและยืดหยุ่น

การบูรณาการการบริหารเชิงกลยุทธ์และการบริหารการศึกษาบนฐานสมรรถนะ โดยการบูรณาการทั้งสองแนวทางเป็นการเชื่อมโยงกลยุทธ์องค์กรกับสมรรถนะบุคลากร เพื่อให้การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ (Draganidis & Mentzas, 2006) กระบวนการบูรณาการประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและระบุช่องว่างสมรรถนะ โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis และ Competency Gap Analysis (Dubois & Rothwell, 2004)

2. การกำหนดทิศทางและระบุสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ครู และผู้เรียน

3. การกำหนดกลยุทธ์และแผนการพัฒนาสมรรถนะ ที่สอดคล้องกัน

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านบุคลากรที่มีสมรรถนะ โดยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและบูรณาการสมรรถนะเข้าสู่ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

5. การควบคุม ติดตาม และประเมินผล ทั้งกลยุทธ์และสมรรถนะอย่างเป็นระบบ

ประโยชน์ของการบูรณาการต่อสถานศึกษา ได้แก่ ทำให้กลยุทธ์สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ เพิ่มความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว ยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ และช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Kaplan & Norton, 2001; มณีรัตน์ ชัยยะ และ เพ็ญศรี นิรินัง, 2566)

3. สมรรถนะหลักในการจัดการศึกษา

สมรรถนะหลักในการจัดการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะของครู และสมรรถนะของผู้เรียน ซึ่งมีความเชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกันในลักษณะของ ระบบนิเวศทางการศึกษา (Educational Ecosystem)

3.1 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ชุดของความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม และความสามารถเฉพาะด้าน ที่จำเป็นต่อการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายเชิงคุณภาพของผู้เรียน ครู และองค์กร งานวิจัยของ Leithwood et al. (2004) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีสมรรถนะสูงมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นอันดับสองรองจากครู มาตรฐานสากลสำหรับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ ISLLC 2008: กำหนดสมรรถนะ 6 ด้าน เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์, การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้, การบริหารจัดการองค์กร, การร่วมมือกับชุมชน, จริยธรรม และการเข้าใจบริบทสังคม (Interstate School Leaders Licensure Consortium, 2008) มาตรฐาน PSEL 2015 กำหนดสมรรถนะ 10 มาตรฐานครอบคลุมวิสัยทัศน์, จริยธรรม, ความเท่าเทียม, หลักสูตร, การดูแลผู้เรียน, การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง (National Policy Board for Educational Administration, 2015) ส่วนมาตรฐาน AITSL 2014 (ออสเตรเลีย) มีโครงสร้าง 2 ส่วนหลัก คือ ข้อกำหนดภาวะผู้นำ 3 ด้าน (วิสัยทัศน์และค่านิยม, ความรู้และความเข้าใจเชิงระบบ, คุณลักษณะส่วนบุคคลและ

ความสามารถด้านภาวะผู้นำ) และแนวปฏิบัติทางภาวะผู้นำ 5 ด้าน (การนำและการจัดการการสอนและการเรียนรู้, การพัฒนาตนเองและผู้อื่น, การนำและการจัดการโรงเรียน, การนำและการจัดการความสัมพันธ์กับชุมชน, และการนำและการจัดการการพัฒนาและการปรับปรุง) (Australian Institute for Teaching and School Leadership, 2014)

3.2 สมรรถนะของครู

สมรรถนะของครูเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน Hattie (2009) พบจากการวิเคราะห์งานวิจัยกว่า 800 เรื่องว่า คุณภาพของครูมีอิทธิพลต่อผลการเรียนของผู้เรียนมากที่สุด

UNESCO (2018) ได้พัฒนารอบสมรรถนะ ICT ของครู ฉบับที่ 3 ครอบคลุม 3 ระดับ ได้แก่ การรู้เท่าทันความรู้ (Knowledge Acquisition) การเจาะลึกความรู้ (Knowledge Deepening) การสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation) ซึ่งแต่ละระดับครอบคลุม 6 สมรรถนะ คือ ความเข้าใจ ICT ในนโยบายการศึกษา หลักสูตรและการประเมินผล การสอน การใช้ ICT องค์กร และการบริหาร และการเรียนรู้วิชาชีพของครู

นอกจากนี้ Shulman (1987) ได้เสนอแนวคิด Pedagogical Content Knowledge (PCK) ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างความรู้เนื้อหาวิชากับความรู้ทางครุศาสตร์ เพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ Darling-Hammond (2006) เน้นความสำคัญของสมรรถนะด้านการเข้าใจผู้เรียน การออกแบบการเรียนรู้ การจัดการชั้นเรียน และการประเมินผล

3.3 สมรรถนะของผู้เรียน

สมรรถนะของผู้เรียนเป็นผลลัพธ์สำคัญของการจัดการศึกษา หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 กำหนดให้ผู้เรียนมีสมรรถนะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต และ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

Partnership for 21st Century Skills (2019) กำหนดกรอบทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 3 กลุ่มหลัก คือ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (4Cs): Critical thinking, Communication, Collaboration, Creativity ทักษะด้านข้อมูล สื่อ และเทคโนโลยี ทักษะชีวิตและอาชีพ

OECD (2019) ได้พัฒนากรอบการศึกษา 2030 ที่เน้นความสามารถในการสร้างคุณค่าใหม่ การจัดการความตึงเครียดและปัญหาที่ขัดแย้ง และการรับผิดชอบ ซึ่งต้องการให้ผู้เรียนเป็น “ผู้ลงมือทำ” (Agency) ที่สามารถกำหนดเป้าหมาย ตัดสินใจ และดำเนินการเพื่อสร้างอนาคตที่ดีขึ้นได้ด้วยตนเอง

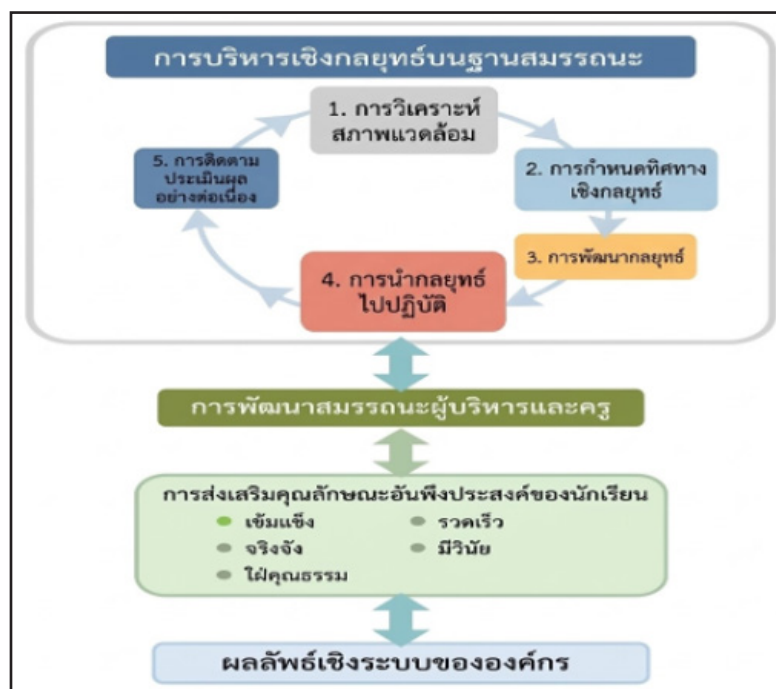
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ หมายถึง พฤติกรรม คุณสมบัติ และลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ที่สถานศึกษา และสังคมคาดหวังให้ผู้เรียนแสดงออก โดยมีทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ

Lickona (1991) เสนอแนวคิดว่าคุณลักษณะที่ดีประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การรู้แจ้งความดี (Moral Knowing) 2) การรู้สึกต่อความดี (Moral Feeling) 3) การกระทำความดี (Moral Action)

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 กำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 8 ประการ ได้แก่ 1) รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ 2) ซื่อสัตย์สุจริต 3) มีวินัย 4) ใฝ่เรียนรู้ 5) อยู่อย่างพอเพียง 6) มุ่งมั่นในการทำงาน

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

7) รักความเป็นไทย 8) มีจิตสาธารณะ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ประกอบด้วย การเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณลักษณะ การบูรณาการเข้ากับการเรียนการสอน การให้โอกาสฝึกปฏิบัติ การให้รางวัลและการเสริมแรงและการมีส่วนร่วมของครอบครัวและชุมชน

นวัตกรรมสำคัญในการพัฒนาคุณลักษณะ ได้แก่

1) การเรียนรู้แบบโครงงาน (Project-Based Learning) 2) การเรียนรู้แบบบริการ (Service Learning) 3) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) 4) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศแสดงให้เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์บนฐานสมรรถนะ มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อมีการบูรณาการการพัฒนาสมรรถนะของ ผู้บริหาร ครู และผู้เรียน เข้าด้วยกัน สถานศึกษาจะสามารถยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน

กรอบแนวคิดการวิจัยนี้ สืบเคราะห์จากแนวคิด การบริหารเชิงกลยุทธ์บนฐานสมรรถนะของ Davies and Davies (2010) และชลธิชา ร่มโพธิ์ (2561) โดยกำหนด องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการบริหารไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทาง เชิงกลยุทธ์ การพัฒนากลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง กระบวนการ ดังกล่าวมุ่งพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารและครูให้สามารถ ขับเคลื่อนการจัดการศึกษาฐานสมรรถนะได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผล ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่คาดหวังคือการส่งเสริม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ทางสังคมของนักเรียนในสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ตามหลัก 5 ประการ ได้แก่ เข้มแข็ง รวดเร็ว จริงจัง มีวินัย และใฝ่คุณธรรม (สุภาภรณ์ มาชัยวงศ์ และคณะ, 2568) อันจะนำไปสู่ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของสังคม อย่างยั่งยืน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R & D) ดำเนินการ 2 ระยะ ดังนี้

1. ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และ ความต้องการจำเป็น เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษา สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และวิเคราะห์ความ ต้องการจำเป็นโดยใช้เทคนิค PNI

Modified

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนตลาด บางคูรัด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 จำนวนทั้งสิ้น 57 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 3 คน และครูจำนวน 54 คน โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูล จากประชากรทั้งหมด (Total Population)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการ บริหารเชิงกลยุทธ์บนฐานสมรรถนะของโรงเรียนตลาด บางคูรัด เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครู โดยใช้แนวทางการประเมินความต้องการจำเป็นด้วย เทคนิค PNI

Modified

แบบสอบถามเป็นมาตราประมาณค่า 5

ระดับตามแนวคิดของ Likert ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม การประเมินสภาพ ปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังของการบริหารเชิงกลยุทธ์ บนฐานสมรรถนะ การประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพ ที่คาดหวังในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารและครู การประเมินการส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทาง สังคมของนักเรียนและกลยุทธ์/วิธีการส่งเสริม ทั้งนี้ ข้อมูล ที่ได้ถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึง ประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการ บริหารเชิงกลยุทธ์บนฐานสมรรถนะของสถานศึกษา

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือเริ่มจากการศึกษา เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำ มากำหนดกรอบแนวคิดและสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุม ตัวแปรที่ศึกษา จากนั้นนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่านตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยคำนวณ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ ของการวิจัย (IOC) ซึ่งพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.67–1.00 แสดงว่าแต่ละข้อคำถามมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์การวิจัย หลังจากปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลอง ใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง และ ตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค ผลการวิเคราะห์พบว่าแบบสอบถามทุกมิติ มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.832–0.876 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ ที่กำหนด สะท้อนว่าเครื่องมือมีคุณภาพ สามารถนำไปใช้ เก็บข้อมูลในการวิจัยได้อย่างเหมาะสม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ขออนุญาตจากผู้อำนวยการโรงเรียน ตลาดบางคูรัดและชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอน การเก็บรวบรวมข้อมูล และการใช้ประโยชน์จากผลการ วิจัย พร้อมทั้งขอความร่วมมือจากผู้บริหารและครูใน การตอบแบบสอบถาม จากนั้นดำเนินการแจกแบบสอบถาม ให้กับผู้บริหารและครูทั้งหมด จำนวน 57 คน โดยชี้แจงวิธี การตอบแบบสอบถามและให้เวลาในการตอบประมาณ 1 สัปดาห์ แล้วเก็บรวบรวมแบบสอบถามและตรวจสอบ ความสมบูรณ์ของข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยใช้เทคนิค PNI^{Modified} เพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ควรพัฒนา

2. ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบ SC-SCBM ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์บนฐานสมรรถนะ (SC-SCBM Model) โดยนำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากระยะที่ 1 มาเป็นฐานในการออกแบบรูปแบบ ร่วมกับการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดการศึกษาบนฐานสมรรถนะ และการพัฒนาคุณลักษณะทางสังคม จากนั้นนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญ

การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 10 คน ตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ 1) มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี 2) เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา ด้านหลักสูตรและการสอน ด้านการวัดและประเมินผล หรือศึกษานิเทศก์ และ 3) มีความสนใจและสามารถให้ความร่วมมือตลอดกระบวนการวิจัย ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกประกอบด้วยผู้ที่มีความหลากหลายทางด้านความเชี่ยวชาญ เพื่อให้การประเมินรูปแบบมีความครอบคลุมและน่าเชื่อถือในทุกมิติของการบริหารเชิงกลยุทธ์บนฐานสมรรถนะ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในระยะนี้คือ แบบสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งพัฒนาขึ้นเพื่อรวบรวมความคิดเห็นต่อร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์บนฐานสมรรถนะที่ผู้วิจัยพัฒนาจากผลการศึกษาในระยะที่ 1 แบบสอบถามประกอบด้วยคำถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับตามแนวคิดของ Likert และคำถามปลายเปิด โดยแบ่งเป็นส่วนคำชี้แจงและข้อมูลพื้นฐาน ส่วนการประเมินรูปแบบและส่วนข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ทั้งนี้ การประเมินรูปแบบกำหนดการวิเคราะห์ใน 2 มิติหลัก ได้แก่ ความเหมาะสม

และความเป็นไปได้ โดยข้อคำถามครอบคลุมเกณฑ์การพิจารณาที่สำคัญ ได้แก่ ความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ เพื่อให้การประเมินร่างรูปแบบมีความครอบคลุมทั้งในเชิงแนวคิดและเชิงปฏิบัติ และนำผลไปใช้ในการปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ได้จริง

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือนี้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหาร และการประเมินความเหมาะสมกับความเป็นไปได้ของรูปแบบ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างข้อคำถาม จากนั้นผู้วิจัยได้พัฒนาร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์บนฐานสมรรถนะเบื้องต้น โดยบูรณาการข้อมูลจากระยะที่ 1 ร่วมกับทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมจัดทำแผนภาพและเอกสารประกอบอย่างชัดเจน ก่อนนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามเก็บรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ ยังได้นำร่างแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (IOC) ซึ่งพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.67–1.00 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเริ่มต้นด้วยการที่ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จำนวน 10 คน และติดต่อเพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยครั้งนี้ โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ กระบวนการ และระยะเวลาของการดำเนินการ จากนั้นจัดส่งร่างรูปแบบ SC-SCBM พร้อมเอกสารประกอบและแบบสอบถามให้กับผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 คน โดยกำหนดระยะเวลาในการตอบและส่งกลับประมาณ 2 สัปดาห์ เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับจากผู้เชี่ยวชาญครบทั้ง 10 คน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงรูปแบบให้มีความสมบูรณ์และเหมาะสมยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น
การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์บนฐานสมรรถนะ ผู้วิจัยได้ใช้ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพ

ที่พึงประสงค์ และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนา ผลการวิเคราะห์พบว่า ทุกองค์ประกอบมีค่า PNI_{modified} เป็นค่าบวก แสดงให้เห็นว่าทุกด้านมีความจำเป็นต้องพัฒนาเพิ่มเติม โดยองค์ประกอบ 10 ลำดับแรกที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 1

ตาราง 1

ค่า PNI_{modified} รายด้านและการจัดลำดับความสำคัญ

ลำดับ	ด้าน	ประเด็นที่มีค่า PNI สูง	ค่า PNI _{modified}	ระดับความเร่งด่วน
1	คุณลักษณะนักเรียน	การนำผลการประเมินมาพัฒนาและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ	0.40	สูงมากที่สุด
2	การบริหารเชิงกลยุทธ์	การวัดผลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	0.33	สูงมาก
3	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระบบแรงจูงใจและการให้รางวัล	0.32	สูงมาก
4	สมรรถนะครู	การนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ในการจัดการเรียนรู้	0.31	สูงมาก
5	การบริหารเชิงกลยุทธ์	การพัฒนาความสามารถหลักให้ตรงกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	0.29	สูง
6	การบริหารเชิงกลยุทธ์	การประเมินงานจากหลายฝ่ายร่วมกัน	0.28	สูง
7	คุณลักษณะนักเรียน	การพัฒนาทักษะการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ	0.28	สูง
8	คุณลักษณะนักเรียน	การสร้างความร่วมมือกับครอบครัวในการส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทางสังคมของนักเรียน 5 ประการ	0.28	สูง
9	การบริหารเชิงกลยุทธ์	การตรวจสอบและประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์	0.27	สูง
10	สมรรถนะครู	การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง	0.27	สูง
11	คุณลักษณะนักเรียน	การประสานชุมชนในการส่งเสริมคุณลักษณะนักเรียน	0.27	สูง

จากตารางที่ 1 ค่า PNI_{modified} รายด้านและการจัดลำดับความสำคัญ พบว่า ประเด็นที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การนำผลการประเมินมาพัฒนาและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ (PNI=0.40) รองลงมา ได้แก่ การวัดผลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (PNI=0.33) และระบบแรงจูงใจและการให้รางวัล (PNI=0.32) ตามลำดับ

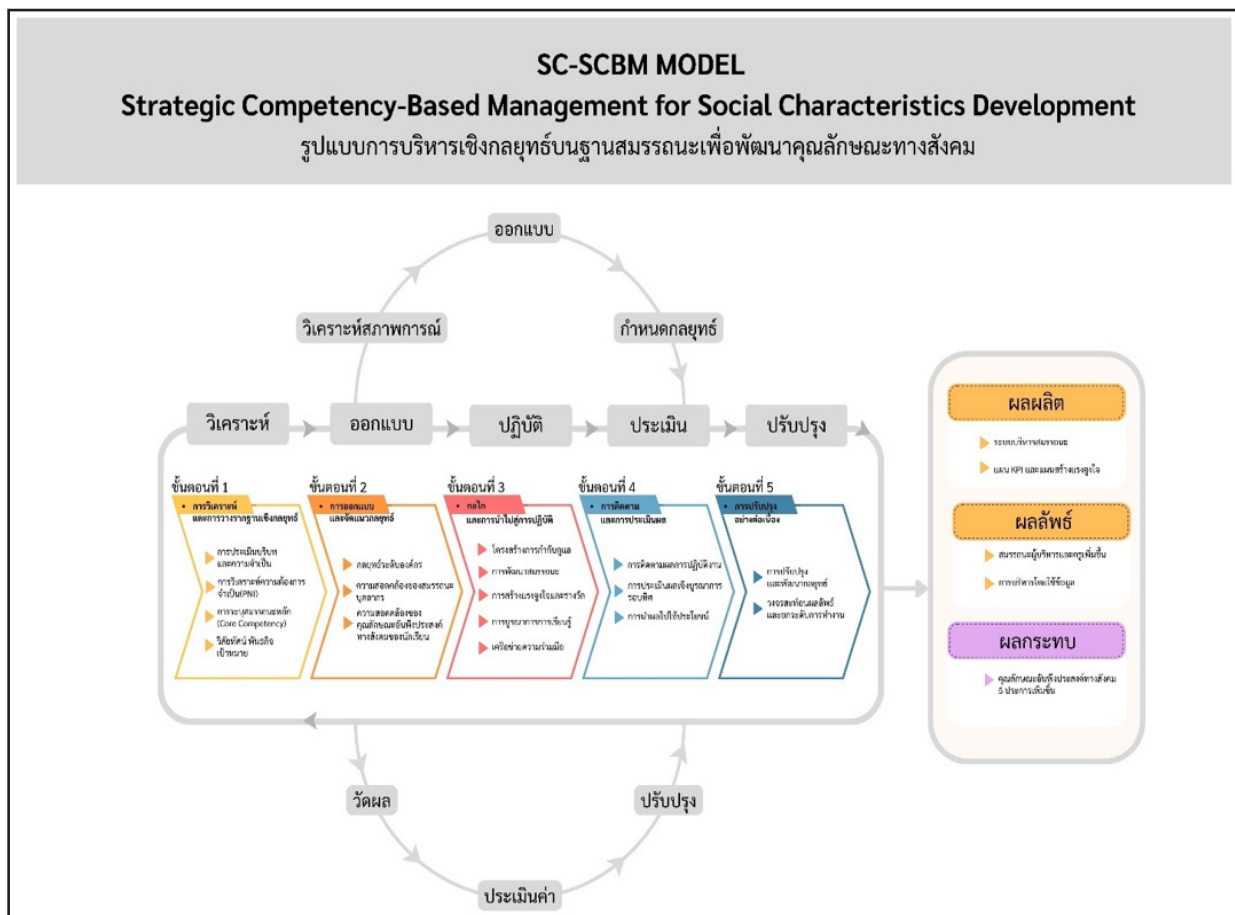
ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ช่องว่างสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์บนฐานสมรรถนะไม่ได้อยู่ที่การขาดกิจกรรมหรือโครงการเฉพาะด้าน แต่เป็นช่องว่างในระดับกลไกเชิงระบบ โดยเฉพาะด้านการติดตามประเมินผล การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และการเชื่อมโยงผลการประเมินเข้าสู่กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ประเด็นด้านสมรรถนะครู เช่น การนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ในการจัดการเรียนรู้ (PNI=0.31) และการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง (PNI=0.27) สะท้อนถึงความจำเป็นในการยกระดับศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารบนฐานสมรรถนะ ขณะเดียวกัน ประเด็นด้านคุณลักษณะนักเรียน เช่น การพัฒนาทักษะการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (PNI=0.28) การสร้างความร่วมมือกับครอบครัว (PNI=0.28) และการประสานชุมชน (PNI=0.27) ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนา

ผู้เรียนจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือเชิงระบบระหว่าง โรงเรียน ครอบครัว และชุมชน

2. รูปแบบ SC-SCBM ที่พัฒนาขึ้น

จากผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบ SC-SCBM (Strategic Competency-Based Management for Social Character Development) ซึ่งเป็นระบบบริหารเชิงวงจรที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก (ภาพที่ 2) ดังนี้



ภาพ 2 รูปแบบ SC-SCBM (Strategic Competency-Based Management for Social Character Development)

2.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และวางรากฐาน เป็นขั้นตอนการกำหนดทิศทางบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ช่องว่างความจำเป็นจากค่า PNI^{Modified} การระบุสมรรถนะหลักของโรงเรียน และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงสมรรถนะ

2.2 การออกแบบและจัดแนวกลยุทธ์ เป็นการแปลงทิศทางเชิงกลยุทธ์ให้เกิดความสอดคล้องใน 3 ระดับ

คือ ระดับองค์กร ระดับบุคลากร และระดับผู้เรียน เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์เข้ากับสมรรถนะและคุณลักษณะของผู้เรียน

2.3 กลไกการนำสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย โครงสร้างและการกำกับดูแล การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ระบบแรงจูงใจและการให้รางวัล การบูรณาการเรียนรู้อยู่ในชั้นเรียน และระบบความร่วมมือระหว่างโรงเรียน-ครอบครัว-ชุมชน

2.4 การติดตามและประเมินผล เป็นระบบควบคุมคุณภาพของการดำเนินงาน ประกอบด้วย การติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินจากหลายฝ่าย และการนำผลประเมินไปใช้

2.5 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นขั้นตอนการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการประเมิน โดยมีการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ และวงจรย้อนกลับเพื่อ

เริ่มวงจรใหม่

3. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ผลการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ได้ผลการประเมินทั้งในภาพรวม และรายองค์ประกอบ ดังตารางที่ 2

ตาราง 2

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ SC-SCBM โดยผู้เชี่ยวชาญ (n=10)

องค์ประกอบ	ความเหมาะสม ($\bar{X}$)	SD	แปลผล	ความเป็นไปได้ ($\bar{X}$)	SD	แปลผล
1. ภาพรวม	4.72	0.41	มากที่สุด	4.65	0.48	มากที่สุด
2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และวางรากฐาน	4.60	0.50	มากที่สุด	4.55	0.52	มากที่สุด
3. การออกแบบและจัดแนวกลยุทธ์	4.75	0.43	มากที่สุด	4.70	0.46	มากที่สุด
4. กลไกการนำสู่การปฏิบัติ	4.68	0.47	มากที่สุด	4.60	0.49	มากที่สุด
5. การติดตามและประเมินผล	4.70	0.44	มากที่สุด	4.66	0.45	มากที่สุด
6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	4.74	0.42	มากที่สุด	4.69	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 ผลการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน พบว่า รูปแบบ SC-SCBM โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.72) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.65) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่าทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่ารูปแบบมีความสอดคล้องเชิงทฤษฎี และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทสถานศึกษา

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยในครั้งนี้สะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะด้านการติดตามประเมินผล การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และระบบแรงจูงใจ ซึ่งนำไปสู่การออกแบบรูปแบบที่มีองค์ประกอบ 5 ขั้นตอนแบบวงจรต่อเนื่อง และได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญว่าอยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงขอเสนอการอภิปรายผลโดยเชื่อมโยงข้อค้นพบกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดการศึกษามุ่งเน้นสมรรถนะ และการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยใช้เทคนิค PNI^{Modified} พบว่า ช่องว่างที่สำคัญที่สุดของการบริหารเชิงกลยุทธ์บนฐานสมรรถนะไม่ได้อยู่ที่การขาดกิจกรรมหรือโครงการเฉพาะด้าน แต่เป็นช่องว่างในระดับกลไกเชิงระบบ โดยเฉพาะด้านการติดตามประเมินผล และการใช้ข้อมูลเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ David (2011) ที่ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็น “ศิลปะและศาสตร์” ในการจัดทำ การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล ซึ่งสะท้อนว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องครอบคลุมทั้ง 3 กระบวนการหลักอย่างสมบูรณ์ และสอดคล้องกับ Wheelen and Hunger (2012) ที่เน้นการประเมินและควบคุมเป็นกลไกสำคัญในการให้การบริหารมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564) ที่กำหนดให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาต้องมีการติดตามและประเมินผลภายใน และการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเชื่อมโยงกับระบบประกันคุณภาพและนโยบายการศึกษาแห่งชาติ ความต้องการจำเป็นด้านการพัฒนาสมรรถนะครู โดยเฉพาะ

การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ สะท้อนถึงความท้าทายในการยกระดับศักยภาพบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ Davies และ Davies (2010) ที่เน้นว่าการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องเป็นกลยุทธ์หลักในการยกระดับคุณภาพการศึกษา และงานวิจัยของ Hattie (2009) ที่ยืนยันว่าคุณภาพของครูมีอิทธิพลสูงต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ซึ่งจากข้อค้นพบดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดกลไกการติดตามและใช้ข้อมูลย้อนกลับเป็นแกนกลางของขั้นตอนการประเมินและปรับปรุงในรูปแบบ SC-SCBM เพื่อปิดช่องว่างเชิงระบบที่ตรวจพบ

2. รูปแบบ SC-SCBM ที่พัฒนาขึ้นเป็นการบูรณาการระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และการบริหารบนฐานสมรรถนะอย่างเป็นระบบ โดยประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลักในลักษณะวงจรต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ซลธิชา ร่มโพธิ์ (2561) เสนอไว้ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทาง การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ โดยเน้นการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางที่ชัดเจน นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านโครงสร้าง แผนงาน และทรัพยากรที่เหมาะสม และติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบท ซึ่งจุดเด่นสำคัญของรูปแบบคือการจัดแนวกลยุทธ์ใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับบุคลากร และระดับผู้เรียน ทำให้การพัฒนาสมรรถนะมีความสอดคล้องและเสริมกำลังซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Draganidis และ Mentzas (2006) ที่เสนอว่าการเชื่อมโยงกลยุทธ์องค์กรกับสมรรถนะบุคลากรจะทำให้การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ รูปแบบยังสอดคล้องกับ Thompson and Strickland (2003) ที่เน้นการจัดลำดับจากการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินและปรับปรุง ซึ่งเหมาะกับการออกแบบแผนพัฒนาโรงเรียนระยะยาวและการประเมินรอบปีการศึกษา ดังนั้น รูปแบบ SC-SCBM จึงช่วยเติมเต็มช่องว่างระหว่างแผนเชิงกลยุทธ์กับพฤติกรรมกาปฏิบัติงานจริงซึ่งมักเป็นจุดอ่อนของการบริหารสถานศึกษา

3. การที่รูปแบบ SC-SCBM ให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ครอบครัว และชุมชน สะท้อนถึงการขยายกรอบการบริหารเชิงกลยุทธ์จากระดับ

องค์กรสู่ระดับระบบนิเวศทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ Bryson (2018) ที่เน้นการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เหมาะกับการบริหารโรงเรียนโดยใช้การมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง และชุมชน และสอดคล้องกับยุวเรศ หลุดพา (2561) ที่เน้นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการผสมผสานทั้ง “ศาสตร์” ที่มีหลักการชัดเจน และ “ศิลป์” ที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ โดยอาศัยการมองภาพรวม การยอมรับความแตกต่าง และการประเมินสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การกำหนดกลไกความร่วมมือในรูปแบบ SC-SCBM จึงเป็นการขยายกรอบการบริหารจากระดับองค์กรไปสู่ระดับเครือข่ายทางสังคม ซึ่งเหมาะสมกับบริบทโรงเรียนไทยที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของชุมชนตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564)

4. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่ารูปแบบ SC-SCBM มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่ารูปแบบมีความสมบูรณ์ทั้งในเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติ โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านการออกแบบและจัดแนวกลยุทธ์ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับศรสวรรค์และคณะ (2565) ที่เน้นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนตัดสินใจ และปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อส่งเสริมให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และก้าวสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และสอดคล้องกับจิราภรณ์และคณะ (2567) ที่เน้นการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายใน การกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และการวิเคราะห์ผลลัพธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในองค์กร อย่างไรก็ตาม ระดับความเป็นไปได้ที่ต่ำกว่าความเหมาะสมเล็กน้อยอาจสะท้อนถึงข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา และโครงสร้างในการนำไปใช้จริง ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องคำนึงถึงในการประยุกต์ใช้รูปแบบในบริบทที่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในบริบทเฉพาะของโรงเรียนตลาดบางคูวัด พบว่ารูปแบบ SC-SCBM ยังมีบทบาทสำคัญในการตอบสนองต่อความท้าทายด้านระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษา โดยผลการศึกษาสภาพปัจจุบันสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพยังมีข้อจำกัดใน

ด้านการเชื่อมโยงผลการประเมินเข้าสู่กระบวนการปรับปรุงเชิงระบบ โดยเฉพาะการใช้ข้อมูลจากการประเมินเพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการของสถานศึกษา ซึ่งโครงสร้างของ S-IMPROVE Cycle ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การออกแบบและจัดแนวกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จึงมีความสอดคล้องกับกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษา โดยเฉพาะในขั้นตอนการติดตามและประเมินผล และขั้นตอนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ช่วยสร้างกลไกเชื่อมโยงข้อมูลจากการประเมินเข้าสู่การพัฒนาการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้กระบวนการประกันคุณภาพไม่จำกัดอยู่เพียงการจัดทำรายงานหรือการประเมินตามรอบระยะเวลาดำเนินการ แต่สามารถทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น รูปแบบ SC-SCBM จึงสามารถทำหน้าที่เป็นกรอบการบริหารที่ช่วยบูรณาการระบบประกันคุณภาพการศึกษากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ การติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และการสร้างวงจร Feedback Loop ที่ทำให้ข้อมูลจากการประเมินถูกนำไปใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างเป็นระบบ อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การนำผลการประเมินมาพัฒนาอย่างเป็นระบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา ควรกำหนดวงรอบการทบทวนผลการประเมินอย่างน้อยภาคการศึกษาละหนึ่งครั้ง และนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำแผนพัฒนาการเรียนการสอนที่เป็นรูปธรรม มิใช่เพียงการจัดเก็บไว้ในรายงาน
2. สถานศึกษาควรพัฒนาเครื่องมือประเมินคุณลักษณะทางสังคมเชิงคุณภาพ เช่น แบบสังเกตพฤติกรรม และแฟ้มสะสมผลงาน ควบคู่กับตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่มีอยู่เดิม เพื่อปิดช่องว่างด้านการวัดผลที่ครบถ้วนรอบด้าน
3. ผู้บริหารควรออกแบบระบบแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์อย่างชัดเจน ทั้งในระดับครูและนักเรียน โดยมีใจมุ่งเน้นเฉพาะผลลัพธ์ทางวิชาการ เพื่อตอบสนองต่อประเด็นระบบแรงจูงใจ
4. หน่วยงานต้นสังกัดควรสนับสนุนทรัพยากรและกลไกเชิงนโยบายที่ชัดเจน เพื่อเสริมความเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบ SC-SCBM กับนโยบายการศึกษาระดับมหภาค

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาผลกระทบระยะยาวของรูปแบบต่อสมรรถนะบุคลากรและคุณลักษณะผู้เรียนอย่างเป็นระบบ
2. ควรวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรค เช่น ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความพร้อมด้านทรัพยากร เพื่อพัฒนารอบแนวคิดที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับบริบทที่แตกต่างกัน



References

- Australian Institute for Teaching and School Leadership. (2014). *Australian professional standard for principals and the leadership profiles*. Australian Institute for Teaching and School Leadership.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Chaiya, M., & Chirinang, P. (2023). Human resource management under the transition to the digital era (Digital HR). *Journal of service innovation and management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin*, 11(1), 104–115. (in Thai)
- Darling-Hammond, L. (2006). *Powerful teacher education: Lessons from exemplary programs*. Jossey-Bass.

- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases*. (13th ed.). Pearson Education.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). The nature and dimensions of strategic leadership in schools. *International studies in educational administration*, 38(1), 5–21.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information management & computer security*, 14(1), 51–64. Doi: <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management*. Davies-Black Publishing.
- Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.
- Interstate School Leaders Licensure Consortium. (2008). *Educational leadership policy standards: ISLLC 2008*. Council of Chief State School Officers.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation.
- Lickona, T. (1991). *Educating for character*. Bantam Books.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. Jossey-Bass.
- Lutpha, Y. (2018). *Public strategic management*. Graduate Program in Social Development, Department of Sociology and Anthropology, Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkornrajavidyalaya University. (in Thai)
- Machaiwong, S., Athikiat, K., Jetsadawiroj, S., Santhuenkaew, T., & Khawnim, P. (2025). Students' socially desirable characteristics in schools under Nonthaburi Provincial administrative organization. *EAU heritage journal social science and humanities*, 15(2), 77-89 (in Thai)
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist*, 28(1), 1–14. Doi: <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Ministry of Education. (2017). *Basic education core curriculum b.e. 2551 (2008) (revised edition, b.e. 2560 (2017))*. Agricultural Cooperative Federation of Thailand. (in Thai)
- National Policy Board for Educational Administration. (2015). *Professional standards for educational leaders 2015*. National Policy Board for Educational Administration.
- Office of the Basic Education Commission. (2021). *Guidelines for school administration to enhance the quality of education*. Office of the Basic Education Commission. (in Thai)
- Office of the Education Council. (2017). *The national education plan 2017–2036*. Bangkok: Office of the Education Council, Ministry of Education. (in Thai)
- Office of the National Education Commission. (2003). *National education act b.e. 2542 (1999) and amendments second amendment b.e. 2545 (2002) and third amendment b.e. 2553 (2010)*. Office of the National Education Commission. (in Thai)

- Office of the Teacher Civil Service and Educational Personnel Commission. (2021). *Manual for implementation of the criteria and procedures for evaluating positions and academic ranks of teachers and educational personnel for the position of school administrator, according to the Office of the Teacher Civil Service and Educational Personnel Commission Letter No. MOE 0206.3/W 10, dated May 20, 2021.* (in Thai)
- Office of the Teacher Civil Service and Educational Personnel Commission. (2024). *Position standards for teachers and educational personnel.* Retrieved from https://www.otepc.go.th/th/content_page/item/5129-19-2567.html (in Thai)
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *The future of education and skills: Education 2030.* OECD Publishing.
- Partnership for 21st Century Skills. (2019). *Framework for 21st century learning definitions.* Retrieved from https://static.battelleforkids.org/documents/p21/P21_Framework_DefinitionsBFK.pdf
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.* Free Press.
- Rabbumphueng, S., Kraturuek, P., & Rojantrakul, T. (2022). Strategic management: Process and strategy implementation in public sector organizations. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 7(12), 340–355.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human resource management*, 41(3), 309–324. Doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.10043>
- Romphoree, C. (2018). *Strategic management and school environment management under the secondary educational service area office 9.* Retrieved from <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/2292/1/58252207.pdf> (in Thai)
- Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel psychology*, 53(3), 703–740.
- Shulman, L. S. (1987). Knowledge and teaching: Foundations of the new reform. *Harvard educational review*, 57(1), 1–23. Doi: <https://doi.org/10.17763/haer.57.1.j463w79r56455411>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance.* John Wiley & Sons.
- Taladbangkulad School. (2024). *Self-assessment report (SAR) for academic year 2024.* Unpublished internal report. (in Thai)
- Thepkhumkan, J., Prasongsang, C., & Meechai, C. (2024). Components of strategic management toward becoming a good governance school. *Journal of social sciences, Mahamakut Buddhist University*, 7(2), 214–229. (in Thai)
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003). *Strategic management: Concepts and cases.* McGraw-Hill.
- UNESCO. (2018). UNESCO ICT competency framework for teachers (Version 3). *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.* Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265721>

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability*. (13th ed.). UK.: Pearson.

