



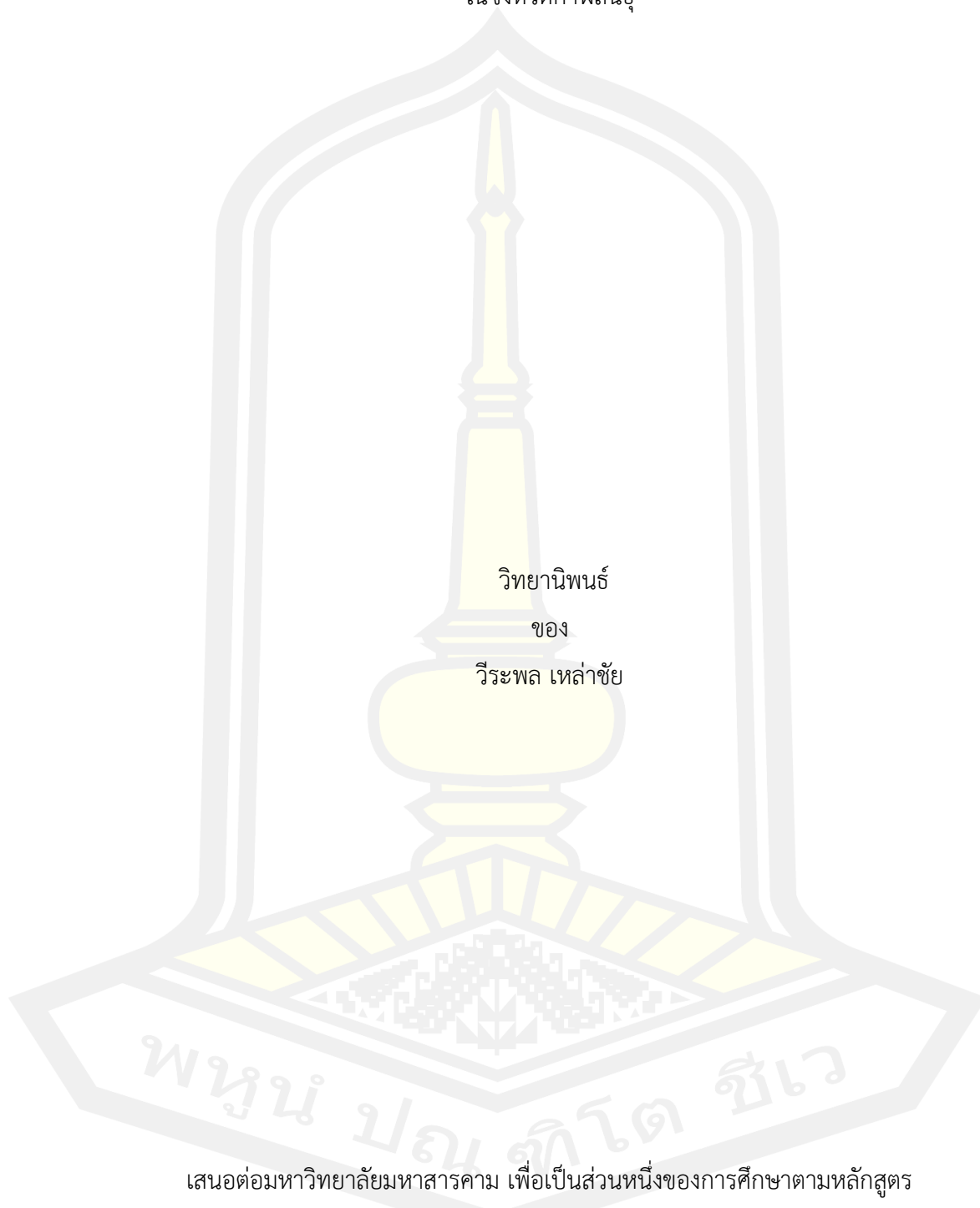
กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ  
ในจังหวัดกาฬสินธุ์

วิทยานิพนธ์  
ของ  
วีระพล เหล่าชัย

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
กุมภาพันธ์ 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ  
ในจังหวัดกาฬสินธุ์

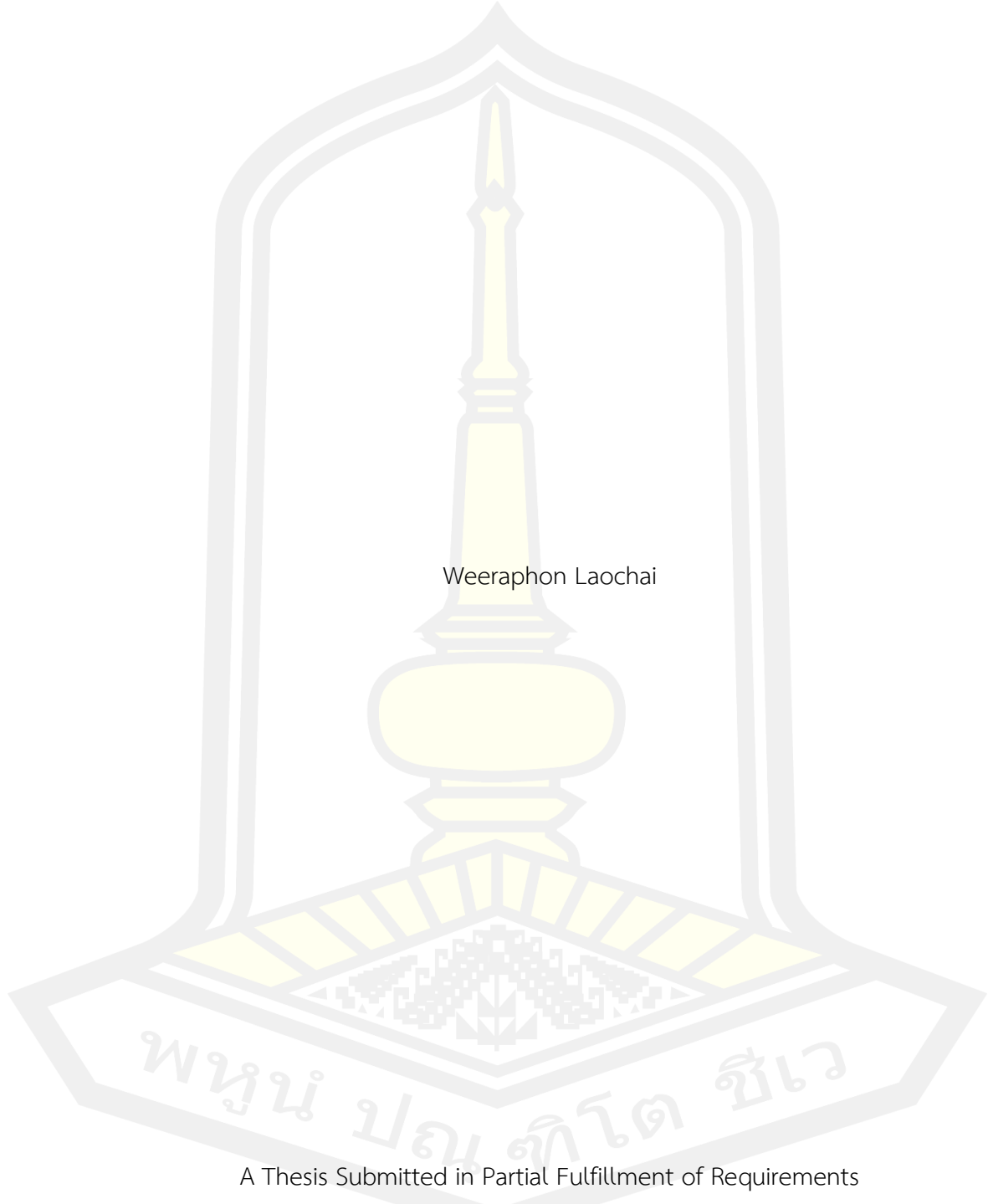


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
กุมภาพันธ์ 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Strategies for the Management of Marching Band in Special Large Secondary Schools  
in Kalasin Province

Weeraphon Laochai



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements  
for Master of Education (Educational Administration and Development)

February 2022

Copyright of Maharakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายวิระพล เหล่าชัย แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ )

..... กรรมการ

(รศ. ดร. บุญชม ศรีสะอาด )

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. อำนาจ ชนวงค์ )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....  
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์		
ผู้วิจัย	วีระพล เหล่าชัย		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนาศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2565

### บทคัดย่อ

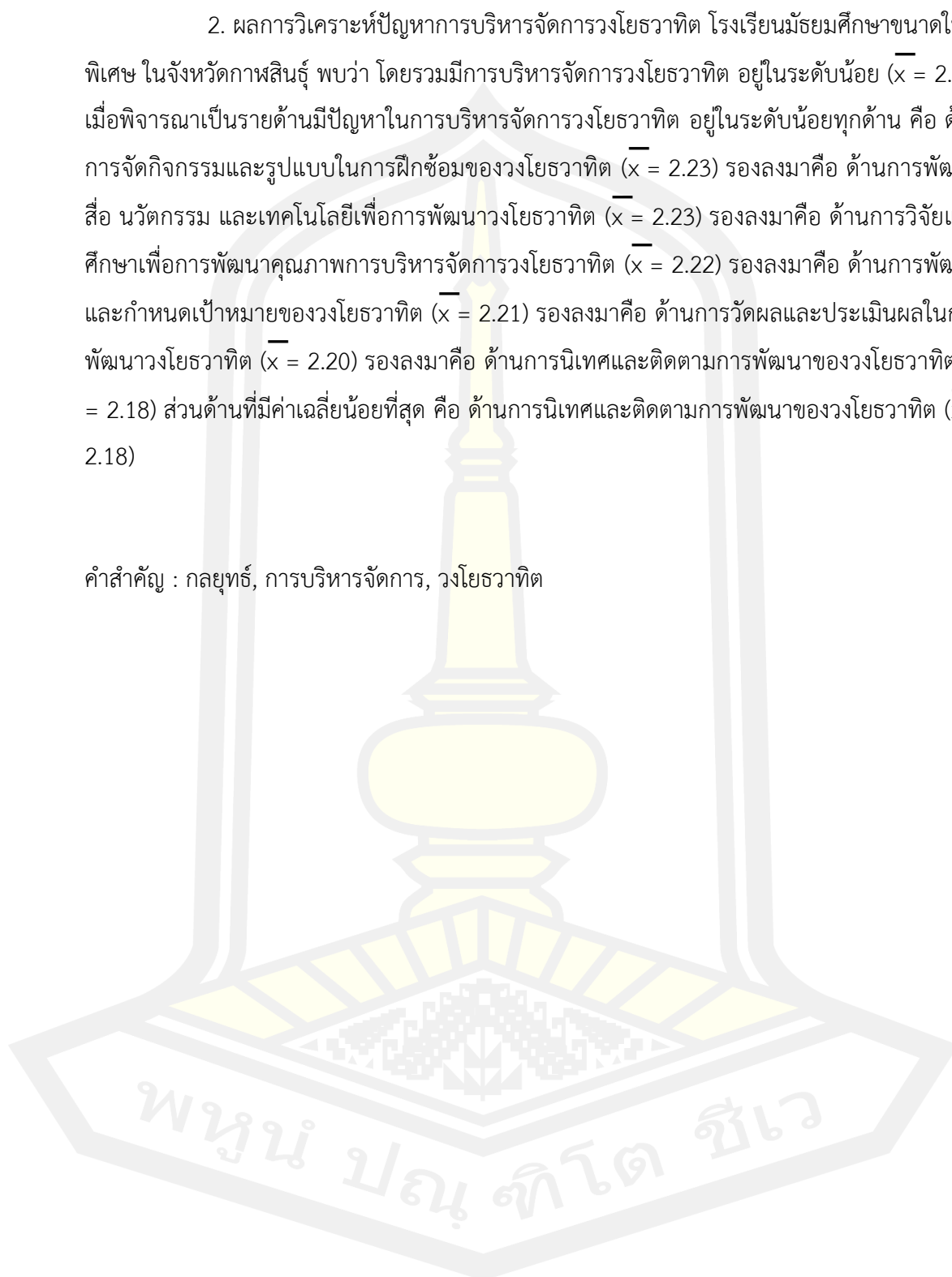
การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมาย คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ มีการดำเนินการวิจัย 2 ระยะ คือ 1) ศึกษาสภาพปัญหาสภาพปัญหาของการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ และร่างกลยุทธ์ ประเมินโดยผู้ใช้ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับใด

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า โดยรวมมีการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.15$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต ( $\bar{x} = 4.56$ ) และอยู่ระดับมาก 6 ด้าน คือ ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต ( $\bar{x} = 4.13$ ) รองลงมาคือ ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต ( $\bar{x} = 4.09$ ) รองลงมาคือ ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต ( $\bar{x} = 4.09$ ) รองลงมาคือ ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต ( $\bar{x} = 4.09$ ) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาคู่มือ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธวาทิต ( $\bar{x} = 4.07$ ) รองลงมาคือ ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต ( $\bar{x} = 4.06$ ) และด้านที่มีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตน้อยที่สุดคือด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ( $\bar{x} = 4.05$ )

2. ผลการวิเคราะห์ปัญหาการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า โดยรวมมีการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 2.20$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับน้อยทุกด้าน คือ ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต ( $\bar{x} = 2.23$ ) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธวาทิต ( $\bar{x} = 2.23$ ) รองลงมาคือ ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ( $\bar{x} = 2.22$ ) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต ( $\bar{x} = 2.21$ ) รองลงมาคือ ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนาวงโยธวาทิต ( $\bar{x} = 2.20$ ) รองลงมาคือ ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนาของวงโยธวาทิต ( $\bar{x} = 2.18$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนาของวงโยธวาทิต ( $\bar{x} = 2.18$ )

คำสำคัญ : กลยุทธ์, การบริหารจัดการ, วงโยธวาทิต



<b>TITLE</b>	Strategies for the Management of Marching Band in Special Large Secondary Schools in Kalasin Province		
<b>AUTHOR</b>	Weeraphon Laochai		
<b>ADVISORS</b>	Associate Professor Pacharawit Chansirisira , Ed.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2022

### ABSTRACT

The objectives of this research are 1) to study the problem of marching band management. Extra large secondary school in Kalasin Province 2) to develop management strategies. The marching band, extra large secondary school in Kalasin Province.

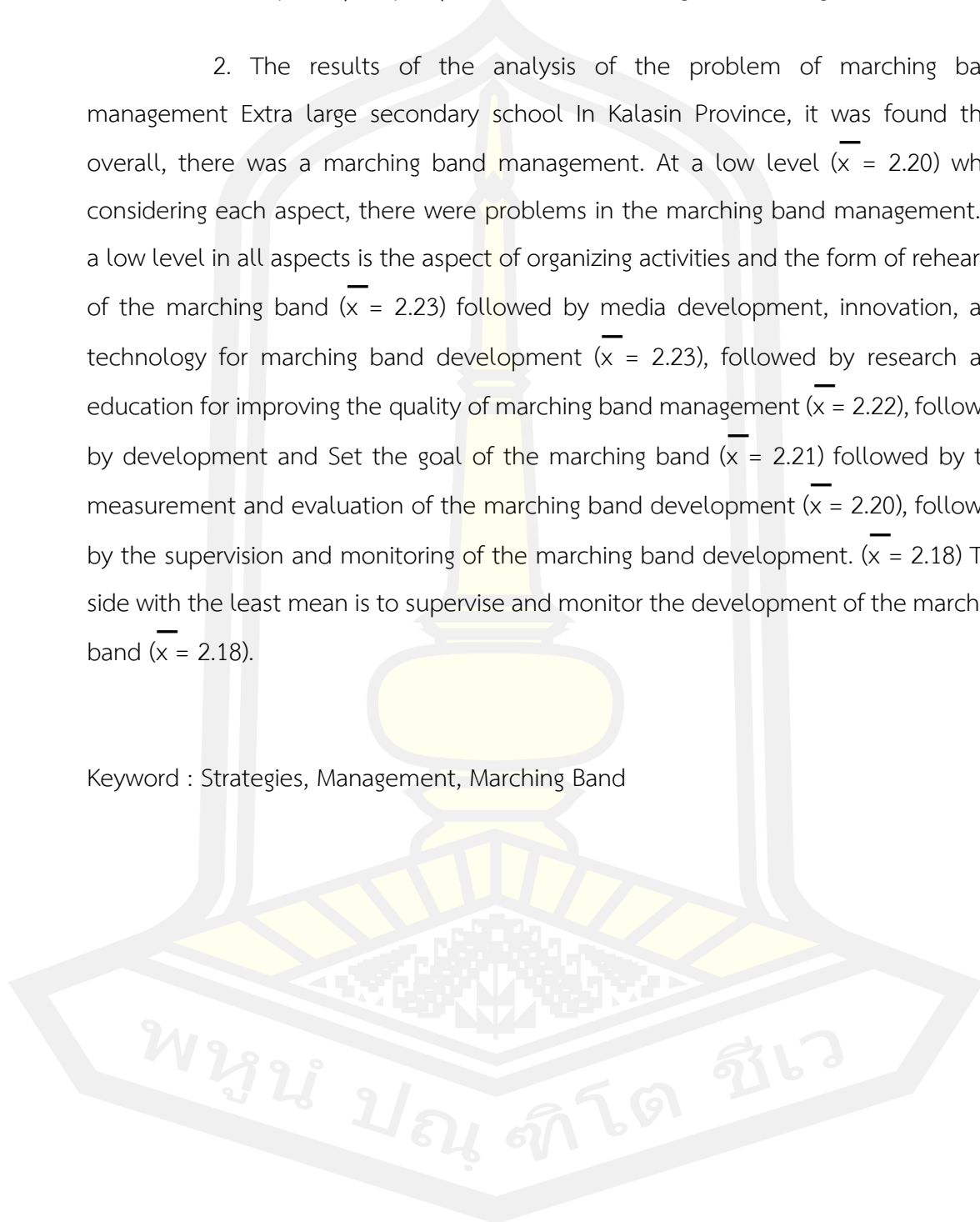
The results showed that:

1. Results of the analysis of current conditions in the management of the marching band Extra large secondary school In Kalasin Province, it was found that, overall, there was a marching band management. At a high level ( $\bar{x} = 4.15$ ). Considering each aspect, the current condition in the marching band management was at the highest level, one aspect was the development and targeting of the marching band ( $\bar{x} = 4.56$ ) and 6 aspects were at a high level. This was the aspect of organizing activities and the form of rehearsal of the marching band ( $\bar{x} = 4.13$ ), followed by the measurement and evaluation aspect of the marching band development ( $\bar{x} = 4.09$ ), followed by the measurement and evaluation of the marching band. Develop a marching band ( $\bar{x} = 4.09$ ) followed by media development, innovation, and technology for marching band development ( $\bar{x} = 4.07$ ), followed by planning for marching band

rehearsal ( $\bar{x} = 4.06$ ) and the current state of marching band management. minimal is research and study for quality improvement of marching band management ( $\bar{x} = 4.05$ ).

2. The results of the analysis of the problem of marching band management Extra large secondary school In Kalasin Province, it was found that, overall, there was a marching band management. At a low level ( $\bar{x} = 2.20$ ) when considering each aspect, there were problems in the marching band management. at a low level in all aspects is the aspect of organizing activities and the form of rehearsal of the marching band ( $\bar{x} = 2.23$ ) followed by media development, innovation, and technology for marching band development ( $\bar{x} = 2.23$ ), followed by research and education for improving the quality of marching band management ( $\bar{x} = 2.22$ ), followed by development and Set the goal of the marching band ( $\bar{x} = 2.21$ ) followed by the measurement and evaluation of the marching band development ( $\bar{x} = 2.20$ ), followed by the supervision and monitoring of the marching band development. ( $\bar{x} = 2.18$ ) The side with the least mean is to supervise and monitor the development of the marching band ( $\bar{x} = 2.18$ ).

Keyword : Strategies, Management, Marching Band





## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วง มีความสมบูรณ์ ด้วยความเมตตา และกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด กรรมการควบคุม วิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงศ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำช่วยเหลือ ให้ข้อคิด และข้อเสนอแนะ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณคณาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ได้กรุณาประสาทวิชา อบรมจริยธรรมดูแลช่วยเหลือ ในการศึกษาของผู้วิจัย ด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการ ดร.เทอดเกียรติ ชันธุ์พิมูล ผู้อำนวยการ ดร.ปรีชา การสะอาด ดร.ธนศักดิ์ เจริญคำ ครูชำนาญการพิเศษ นายนิพนธ์ เวียงวะลัย ครูชำนาญการพิเศษ และนายสิทธิชัย ยุบลวัฒน์ ครูชำนาญการพิเศษ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยให้คำแนะนำอย่างดียิ่ง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการวิจัยทำให้งานวิจัยเรื่องนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบคุณผู้บริหาร และคณะครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวม และทดลองเครื่องมือในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณพี่ ๆ และเพื่อน ๆ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ช่วยเหลือให้คำปรึกษา ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจ ด้วยดีตลอดระยะเวลาที่ทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

คุณค่าและประโยชน์ขอวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ บิดา มารดา ครอบครัว เหล่าชัย ตลอดจนครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

วีระพล เหล่าชัย

พูน บุญ ทิโต ชีเว

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
หลักการบริหารการศึกษา.....	14
ความหมายของการบริหารการศึกษา.....	14
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา.....	15
หลักการบริหารการศึกษา.....	20
หลักการบริหารสถานศึกษา.....	23
ความหมายของการบริหารสถานศึกษา.....	23

ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา .....	24
ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา .....	24
คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	30
ความหมายของมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	30
ความสำคัญของมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	31
มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	33
กลยุทธ์การบริหาร .....	37
ความหมายของกลยุทธ์ .....	37
ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ .....	38
การวางแผนกลยุทธ์ .....	39
กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ .....	41
ทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์ .....	56
ทฤษฎีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน (SWOT Analysis) .....	65
กรอบแนวคิดทฤษฎี 7s McKinsey .....	65
บริบทพื้นที่วิจัย .....	68
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	70
งานวิจัยในประเทศ .....	70
งานวิจัยต่างประเทศ .....	76
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	82
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	82
ขั้นตอนการวิจัย .....	85
การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	90
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	92
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	93

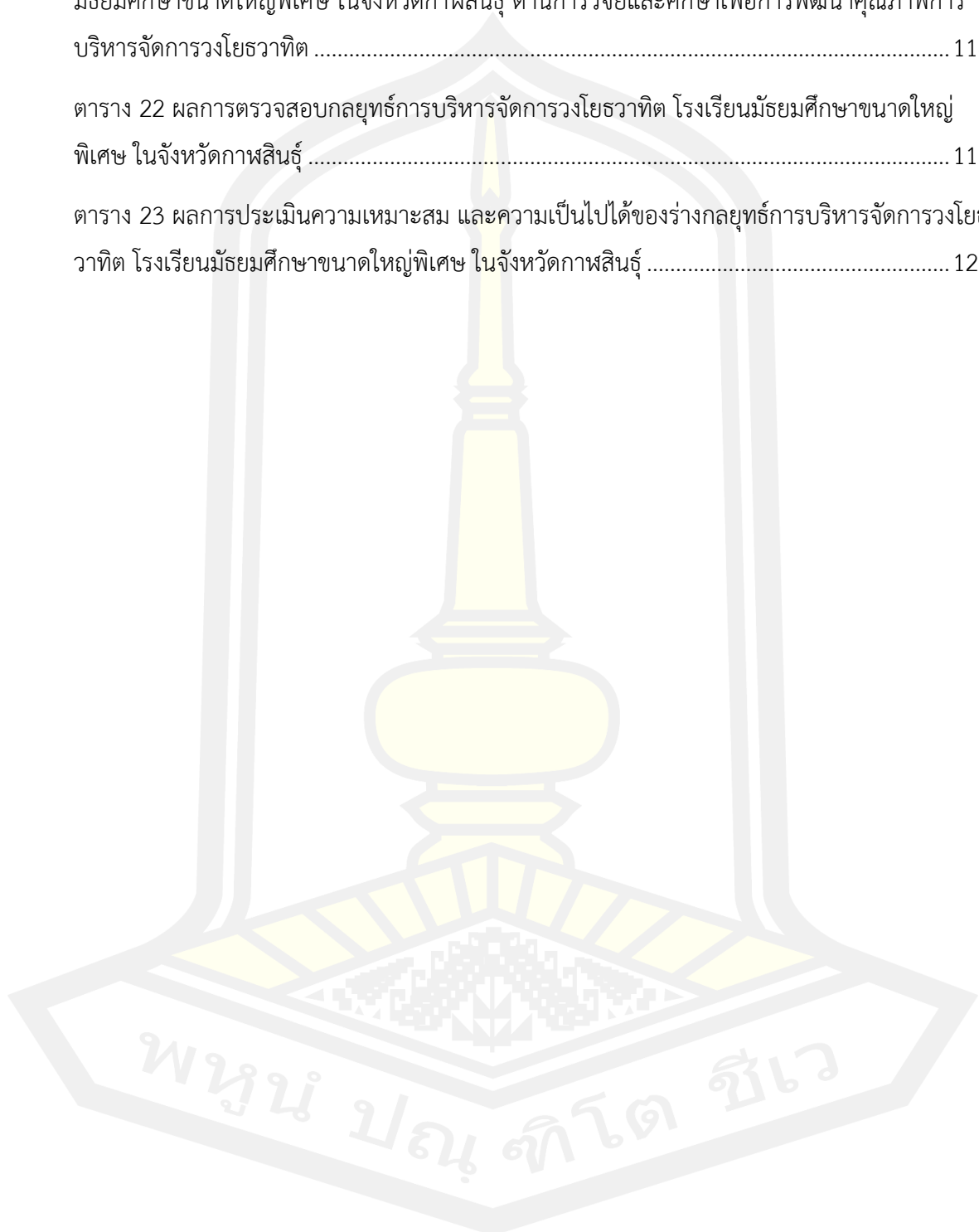
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	95
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	96
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	96
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	96
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาของการบริหารจัดการวงโยธวาทิตของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาด ใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์.....	97
ระยะที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่อพิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์.....	115
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	125
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	125
สรุปผล.....	125
อภิปรายผล.....	128
ข้อเสนอแนะ.....	130
บรรณานุกรม.....	131
ภาคผนวก.....	138
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	139
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่อพิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์.....	141
ภาคผนวก ค รายชื่อโรงเรียนกรณีศึกษา.....	143
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	145
ภาคผนวก จ ตัวอย่างภาพกิจกรรมการสัมภาษณ์.....	156
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	164
ประวัติผู้เขียน.....	192

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การเปรียบเทียบทฤษฎี X และ Y.....	18
ตาราง 2 ประชากรและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล.....	69
ตาราง 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	83
ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลที่จัดเก็บ จำแนกตาม เพศ ประสบการณ์ปฏิบัติงาน และ สังกัดสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน.....	97
ตาราง 5 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์.....	98
ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้าน.....	99
ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวง โยธวาทิต.....	100
ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการ ฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต.....	101
ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนา วงโยธวาทิต.....	102
ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนาของวง โยธวาทิต.....	103
ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และ เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธวาทิต.....	104

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต.....	105
ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิต .....	106
ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้าน .....	107
ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต .....	108
ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต.....	109
ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต.....	110
ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนาของวงโยธวาทิต .....	111
ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธวาทิต.....	112
ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต .....	113

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยชวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยชวาทิต .....	114
ตาราง 22 ผลการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยชวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ .....	119
ตาราง 23 ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยชวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ .....	121



## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	6
ภาพประกอบ 2 ลำดับความต้องการ 5 ชั้นของ Maslow.....	17
ภาพประกอบ 3 หลักการบริหารตามทฤษฎีเชิงระบบ.....	20
ภาพประกอบ 4 สถานภาพของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis).....	52
ภาพประกอบ 5 McKinney 7-S Framework Model.....	53
ภาพประกอบ 6 องค์ประกอบของวิธีระบบ .....	58
ภาพประกอบ 7 รูปแบบองค์ประกอบของวิธีระบบและการวิเคราะห์ระบบ .....	59
ภาพประกอบ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่เข้มแข็งและประสิทธิภาพขององค์กร .....	61
ภาพประกอบ 9 ผลของสถานการณ์ที่เกิดจากหลายสาเหตุ.....	61
ภาพประกอบ 10 BCG Matrix (Boston Consulting Group's Growth-Share Matrix) .....	62
ภาพประกอบ 11 McKinney 7-S Framework Model.....	67
ภาพประกอบ 12 ขั้นตอนการวิจัย.....	89



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดสิทธิและหน้าที่ทางการศึกษาตามมาตรา 10 ไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่จะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา จึงต้องดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาเพื่อสนองตามบทบัญญัติและเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายสำคัญที่กำหนดทิศทางในการจัดการศึกษาของประเทศ โดยให้ประชากรทุกคนได้รับการศึกษาอย่างเสมอภาค เท่าเทียมกันและกำหนดมาตรฐานในการจัดการศึกษาให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและสังคม โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การจัดการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มุ่งเน้นให้ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการมุ่งเน้นที่จะยกระดับคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนและของสถานศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้น โดยยึดหลักการที่ว่า “หัวใจของการปฏิรูปการศึกษาคือการปฏิรูปการเรียนรู้” มุ่งให้เกิดคุณภาพทั้งด้านผลผลิต กระบวนการจัดการและปัจจัยต่าง ๆ และทัดเทียมกับมาตรฐานสากล ซึ่งจุดหมายปลายทางของการปฏิรูปการศึกษาคือ ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้ที่ถูกต้องย่อมก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ผู้เรียน นำทางให้ผู้เรียนเป็นคนและมีปัญญา (กรมวิชาการ, 2545) ตรงตามวิสัยทัศน์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและเป็นพลโลก มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการศึกษาต่อการประกอบอาชีพและการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและเชื่อว่า ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ และตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กระจายอำนาจหน้าที่และบทบาทการดำเนินงานให้แก่สถานศึกษา ซึ่งเป็นนิติบุคคล โดยมีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บริหารและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้กำกับ สนับสนุน และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการบริหารจัดการ (กรมวิชาการ, 2551)

การบริหารจัดการนับว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ส่วนการบริหารด้านอื่น ๆ นั้น แม้จะมีความสำคัญเช่นเดียวกัน แต่ก็ยังเป็นเพียงส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้งานมีการบริหารจัดการดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจะต้องสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุจุดหมายของหลักสูตร กิจกรรมการบริหารงานวิชาการ จะเปลี่ยนแปลงไปตามสาระสำคัญของหลักสูตรและนโยบายการบริหารงานของหน่วยงานระดับกรม เช่น การเร่งรัดในการพัฒนาคุณภาพการบริหาร การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น การนิเทศและการประเมินคุณภาพภายใน ตลอดจนเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้นอกจากจะส่งผลโดยตรงต่อนักเรียนแล้ว ยังส่งผลต่อการบริหารการศึกษาในระดับชาติอีกด้วย การดำเนินกิจกรรมทางวิชาการจึงต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ลำพังผู้บริหารสถานศึกษาเพียงฝ่ายเดียวไม่สามารถเป็นผู้ชี้ขาดได้ในทุกเรื่อง ในการบริหารงานวิชาการจึงจำเป็นที่คณะครู ทีมงาน หรือแม้แต่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องมีส่วนร่วมในการบริหาร นับตั้งแต่การแสดงความคิดเห็น การวางแผน การตัดสินใจ การปฏิบัติ การติดตามตรวจสอบ และประเมินผล ทั้งนี้เพื่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการทั้งในเชิงคุณภาพ และปริมาณที่มีต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ (กาญจนา เรืองมนตรี และธรรณ นามวรรณ, 2554) สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการที่ให้งานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งจะต้องขับเคลื่อนสู่สถานศึกษาทันที (กรมวิชาการ, 2546) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลหลักสำคัญที่จะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ เพราะคุณภาพของสถานศึกษาสามารถพิจารณาจากผลงานด้านวิชาการ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2546)

ในการศึกษาจะต้องมีการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน คือ การพัฒนาผู้เรียนให้ครอบคลุมในหลายมิติ ทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา สังคม และอารมณ์ การทำกิจกรรมในสถานศึกษาเป็นการเพิ่มประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียนในด้านต่าง ๆ จากที่ผู้เรียนได้ศึกษาในตำราเรียน สถาบันการศึกษาได้จัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาผู้เรียน กรมวิชาการ (2551) กำหนดให้สถานศึกษาต้องจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้นักเรียนในทุกช่วงชั้น เพื่อพัฒนาความสามารถตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียนในรูปแบบ และวิธีการที่เหมาะสมตามที่สถานศึกษากำหนด อาทิ กิจกรรมนันทนาการ ลูกเสือ เนตรนารี กีฬา กรีฑา กิจกรรมทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กิจกรรมดนตรี หรือจัดเป็นกิจกรรมชุมนุมต่าง ๆ ในเวลาเรียน เป็นต้น อีกกิจกรรมหนึ่งที่มีอยู่ในสถานศึกษา คือ วงโยธวาทิต การทำกิจกรรมวงโยธวาทิตมีแทบจะทุกสถานศึกษาในประเทศไทยมีขนาดวงเล็กหรือใหญ่ขึ้นอยู่กับงบประมาณและนโยบายของสถานศึกษา วงโยธวาทิตเป็นกิจกรรมที่มีกระบวนการ

ต่าง ๆ ในการพัฒนาผู้เรียนทางสุนทรียศาสตร์ด้านดนตรี เช่น จังหวะ เสียง การอ่านโน้ต และการประสานเสียง นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างเสริมระเบียบวินัยและการทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่น การเดินแถว การแปรขบวน รวมไปถึงศาสตร์ของการแสดงกิจกรรมวงโยธวาทิตยังเป็นกิจกรรมที่สนองตอบนโยบายของสถานศึกษา เช่น การบริการชุมชน การสร้างชื่อเสียงจากประกวดแข่งขัน เป็นต้น กิจกรรมวงโยธวาทิตไม่ได้ให้ประโยชน์แต่เพียงการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์เท่านั้น ยังสามารถเป็นแรงบันดาลใจและให้ความรู้ในด้านดนตรี เพื่อจะสามารถนำไปประกอบอาชีพด้านการเป็นนักดนตรีได้ในอนาคต ทั้งยังขัดเกลาจิตใจให้นักเรียนเป็นบุคคลที่มีความละเอียดอ่อนและสุขุมขึ้น (สำนักนันทนาการ กรมพลศึกษา, 2559) ในระยะแรกประเทศไทยมักเรียกววงโยธวาทิตว่า “วงพาเหรด” โดยมีรูปแบบการเดินรวมทั้งชุดเหมือนวงของวงโยธวาทิตประกอบไปด้วย เครื่องดนตรีประเภทเครื่องกระทบ เครื่องดนตรีประเภทเครื่องลมไม้ และเครื่องดนตรีประเภทลมทองเหลือง ในวงโยธวาทิตสมัยใหม่อาจรวมถึงผู้แสดงเข้าจังหวะด้วย รูปแบบของวงโยธวาทิตในสถานศึกษามีหลายรูปแบบ ยกตัวอย่างเช่น วงเมโลเดียน (Melodion) วงดรัมคอร์ป (Drums and bugle corp) วงดรัมไลน์ (Drums line) เป็นต้น วงโยธวาทิตยังแบ่งประเภทตามลักษณะการบรรเลง คือ แบบนั่งบรรเลง เรียกทับศัพท์ว่า วงซิมโฟนิคแบนด์ (Symphonic band) โดยรูปแบบจะนั่งบรรเลงคล้ายกับวงซิมโฟนีออร์เคสตรา (Symphony orchestra) แบบเดินแถวรูปแบบจะเดินเป็นแถวตอนเพื่อนำขบวน และประเภทโซว์แบนด์รูปแบบจะเป็นการเดินแปรขบวนเป็นรูปภาพต่าง ๆ ในการทำกิจกรรมวงโยธวาทิต นอกจากนักเรียนต้องฝึกซ้อมในการบรรเลงด้วยการปฏิบัติเครื่องดนตรีแล้ว นักเรียนยังต้องจดจำโน้ตดนตรีในการบรรเลงอีกด้วย เนื่องจากในขณะที่บรรเลงนั้นไม่สามารถนำโน้ตดนตรีไปดูได้ อีกทั้งยังต้องฝึกการเดินให้ตรงจังหวะ รวมทั้งการก้าวเท้าที่พร้อมเพรียงกัน การสร้างบุคลิกในการยืนและการเดิน วงโยธวาทิตถือว่าเป็นวงดนตรีที่มีประโยชน์แก่นักเรียน เพราะถือเป็นกิจกรรมหนึ่งในสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย มีส่วนสร้างแรงบันดาลใจและความรู้ทางการดนตรีแก่นักเรียน เพื่อนำไปใช้ประกอบอาชีพได้ (รติรส จันทร์สมดี, 2551) สภาพการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตในปัจจุบัน ในด้านการบริหารจัดการในสถานศึกษาเป็นไปตามนโยบายหรือแผนงานของโรงเรียน ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่เป็นผู้กำหนดทิศทางในการทำกิจกรรม อาจมีผลต่อการสนับสนุนการทำกิจกรรม ด้านบุคลากรครูผู้สอนวงโยธวาทิตในหลายโรงเรียนเป็นผู้ที่ไม่มีพื้นฐานด้านโยธวาทิตหรือมีพื้นฐานน้อย ดังจะเห็นได้จากการใช้ครูที่ไม่ได้จบสาขาดนตรีโดยตรง เช่น ครูพลศึกษา ครูศิลปะ หรือครูที่มีความสนใจในด้านดนตรีมาควบคุมวงโยธวาทิต หรือบางโรงเรียนมีครูที่จบทางด้านดนตรีแต่เป็นครูดนตรีที่จบเอกอื่น ๆ เช่น เอกกีตาร์ เอกเปียโน เอกขับร้อง เอกดนตรีไทย ทำให้ไม่มีความรู้ความชำนาญในกระบวนการบริหารจัดการการทำกิจกรรมวงโยธวาทิตอย่างมีคุณภาพ ปัจจัยดังกล่าวทำให้การจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตไม่มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการสร้าง ความเข้าใจกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมวงโยธวาทิต ไม่ว่าจะเป็นสมาชิกในวง

ครูประจำชั้นหรือครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน หรือแม่กระทั่งชาวบ้านในชุมชนที่อยู่รอบ ๆ โรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากการทำกิจกรรม ด้านวัสดุอุปกรณ์ในการทำกิจกรรมวงโยธวาทิต โดยส่วนใหญ่จะเป็นเครื่องดนตรีที่มีราคาสูง อาจถูกมองว่าไม่คุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้เครื่องดนตรียังมีวัสดุอุปกรณ์อื่นที่ต้องลงทุน เช่น ขาตั้งโน้ต เครื่องเสียง โน้ตแบบฝึกหัด อีกทั้งวัสดุสิ้นเปลือง เช่น น้ำมันหยอดเครื่องดนตรี ลีน น้ำยาทำความสะอาด ไม้กลอง รวมไปถึงชุดวงโยธวาทิต มีราคาสูงเช่นกัน ด้านงบประมาณโดยส่วนใหญ่จะถูกจัดเป็นรายปีงบประมาณ ครูดนตรีต้องวางแผนในการการงบประมาณอย่างดี เพราะในบางปีอาจได้งบประมาณไม่เท่ากัน ควรเลือกเครื่องดนตรีที่มีคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับ หากผู้จัดซื้อไม่คำนึงถึงอายุการใช้งาน หรือการดูแลหลังการขาย งบประมาณส่วนหนึ่งก็หมดไปกับการซ่อมแซมเครื่องดนตรี การจัดสถานที่ให้เอื้ออำนวยในการทำกิจกรรมวงโยธวาทิตยังเป็นปัญหาในหลายสถาบัน เนื่องจากการทำกิจกรรมวงโยธวาทิตจำเป็นต้องใช้เสียง อาจก่อให้เกิดผลกระทบกับชุมชนที่อยู่โดยรอบ แนวทางในการพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพต้องอาศัยปัจจัยในหลายส่วน แต่ส่วนที่สำคัญที่สุดในการจัดกิจกรรม คือ ผู้ฝึกสอนวงโยธวาทิต หากอยู่ในสถานศึกษา คือ ครูหรือวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถและวางแผนการบริหารจัดการกิจกรรมวงโยธวาทิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับมีหน้าที่ในการสร้างหลักสูตรและกิจกรรมที่ตอบโจทย์สิ่งเหล่านี้ คือ เรียนเพื่อจะรู้จักใช้ทักษะชีวิตอยู่บนโลก สอนให้เด็กรู้จักโลก รักคนอื่น รักตนเอง สอนให้เด็กรู้ว่าทำไมเราจึงต้องเรียน เรียนที่ไหน เรียนอย่างไร เรียนเมื่อไหร่ เรียนกับใคร เรียนแล้วจะไปใช้ทำอะไร และเด็กรักที่จะเรียนรู้ไปตลอดชีวิต (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2549) ก็จะส่งผลต่อการพัฒนาวงและกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิตให้มีการพัฒนางวงโยธวาทิตอย่างถูกต้องและส่งผลต่อให้โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ มีวงโยธวาทิตที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสามารถเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนเข้าร่วมการแข่งขันวงโยธวาทิตในระดับนานาชาติและระดับโลกในลำดับต่อไป

จากความดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจในการศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อให้ทราบถึงกลยุทธ์และทิศทางของการพัฒนางวงโยธวาทิตให้เกิดผลที่มีประสิทธิภาพ และเป็นฐานข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน ปรับปรุง และพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิตให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัญหาของการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นอย่างไร
2. กลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

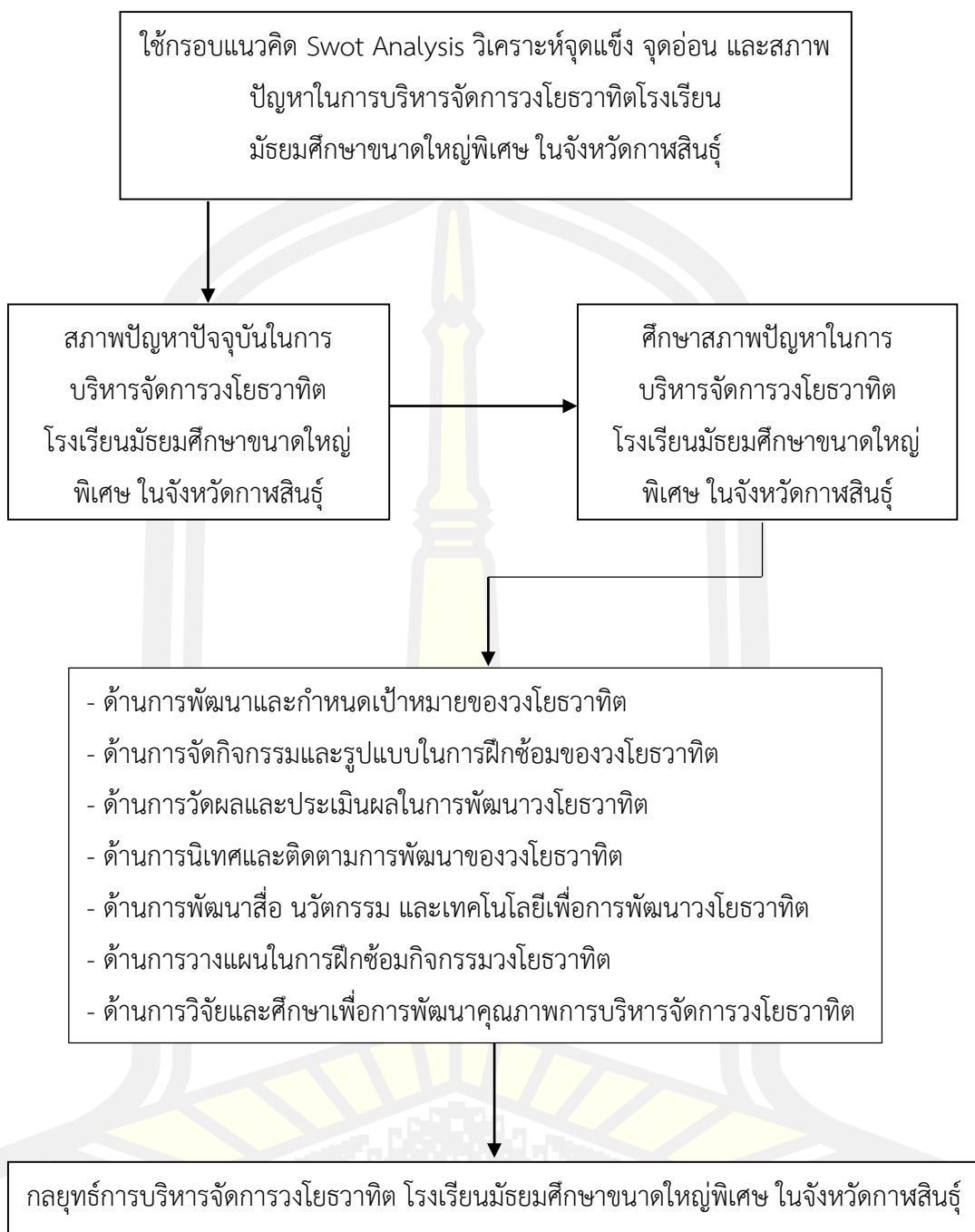
### ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบปัญหาและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์
2. ได้กลยุทธ์และวิธีการในการพัฒนาการบริหารจัดการวงโยธวาทิตอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

### กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยอาศัยกรอบแนวคิดดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ แบบขอบเขตของการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 สํารวจสภาพปัญหา สภาพแวดล้อม การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

### 1. แหล่งข้อมูล

1.1 ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ครูผู้ควบคุมวงโยธวาทิต และครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 65 คน โดยกลุ่มประชากรนี้ได้จากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีจำนวนนักเรียน 1,680 คนขึ้นไป ประกอบด้วยกันทั้งสิ้น 6 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรค์ โรงเรียนอนุคุณนารี โรงเรียนสมเด็จพระจิตพิทยาคม โรงเรียนกมลลาไสย โรงเรียนร่องคำ และโรงเรียนบัวขาว

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ครูผู้ควบคุมวงโยธวาทิต และครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 65 คน โดยกลุ่มเป้าหมายนี้ได้จากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

### 2. ตัวแปรที่ศึกษา

สภาพปัญหาของการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ทั้ง 7 ด้าน

1. ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต
2. ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต
3. ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต
4. ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนาของวงโยธวาทิต
5. ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธวาทิต
6. ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต
7. ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

วงโยธวาทิต

ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) วงโยธวาทิตในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

### 1.1 แหล่งข้อมูล

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 6 คน รองผู้อำนวยการ  
 กลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 6 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 6 คน ครูผู้ควบคุม  
 วงโยชวาทิต จำนวน 6 คน และครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 41 คน รวมทั้งหมดจะได้  
 กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 65 คน จากโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีจำนวนนักเรียน  
 1,680 คนขึ้นไป โรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย คือ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรค์ โรงเรียนอนุคุณนารี  
 โรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม โรงเรียนกมลลาไสย โรงเรียนร่องคำ และโรงเรียนบัวขาว ตามลำดับ สำหรับการ  
 การเก็บข้อใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถาม ทั้งหมด 65 คน ตามจำนวนของกลุ่มเป้าหมาย  
 และใช้วิธีการสัมภาษณ์ครูผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ทั้ง 6 คน ในการบริหารจัดการวงโยชวาทิต โรงเรียน  
 มัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

### 1.2 ตัวแปรที่ศึกษา

สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การบริหารจัดการวงโยชวาทิต  
 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

2. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยชวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษา  
 ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยใช้กลยุทธ์ 7s Mckinesy เป็นเกณฑ์การศึกษาและ  
 พัฒนาการบริหารจัดการวงโยชวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ดังนี้

2.1 การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยชวาทิตในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
 ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ และนำมาสร้างกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการ  
 วงโยชวาทิต โดยใช้กลยุทธ์ 7s Mckinesy เป็นเกณฑ์การศึกษาและพัฒนาการบริหารจัดการ  
 วงโยชวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ดังนี้

#### 2.1.1 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

ผู้วิจัยวางแผนกลยุทธ์ของการบริหารจัดการวงโยชวาทิต โรงเรียน  
 มัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก  
 โดยมีเป้าหมายอย่างชัดเจน

#### 2.1.2 โครงสร้างองค์กร (Structure)

ผู้วิจัยศึกษาโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ  
 ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ว่าเป็นอย่างไรและส่งผลต่อการพัฒนาและการบริหารจัดการของวงโยชวาทิต  
 ในโรงเรียนแห่งนั้นอย่างไร

#### 2.1.3 รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

ผู้วิจัยศึกษารูปแบบการบริหารจัดการที่ผู้บริหารได้กำหนดและโรงเรียนที่  
 เป็นกลุ่มเป้าหมาย



#### 2.1.4 ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ศึกษาระบบโครงสร้างและกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อที่จะให้วงโยธวาทิตในโรงเรียนนั้นมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

#### 2.1.5 บุคลากร (Staff)

ทำการศึกษากุศลกรที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและทำหน้าที่ในการพัฒนาและบริหารจัดการวงโยธวาทิตของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ว่ามีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือไม่

#### 2.1.6 ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ผู้วิจัยศึกษาทักษะความรู้ ความสามารถและศักยภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ว่ามีความโดดเด่นทางด้านทักษะในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตมากน้อยเพียงใด

#### 2.1.7 ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ผู้วิจัยทำการศึกษาค่านิยมของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ มีการบริหารจัดการให้โรงเรียนและวงโยธวาทิตมีความเป็นอันอันเดียวภายในองค์กรมากน้อยเพียงใด

### 2.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 6 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 6 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 6 คน ครูผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำนวน 6 คน และครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 41 คน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ รวมทั้งสิ้นจำนวน 65 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) โรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย คือ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ โรงเรียนอนุกุลนารี โรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม โรงเรียนกมลลาไสย โรงเรียนร่องคำ และโรงเรียนบัวขาว

### 2.3 ตัวแปรที่ศึกษา

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

### 2.4 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหากลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์ แนวคิดของ Faber และ Sherron (1970), Campbell, Bridges และ Nystrand (1977), อุทัย บุญประเสริฐ

(2540), อัญชลีโพธิ์ทอง และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2542), กมล ภูประเสริฐ (2545), ประชุม ผงผ่าน (2545), ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546), อาคม วัดโสมง (2547), รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) และกาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ (2554)

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการและแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน เสริมสร้างศักยภาพครูที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบท และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปัจจุบัน
2. การพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการแสวงหาวิธีการและแนวทางที่มีประสิทธิภาพ ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบท และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปัจจุบัน ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง การพิจารณาปัจจัยภายนอกที่เป็น โอกาสและอุปสรรคขององค์กร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดทิศทางอนาคตซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดทิศทางอนาคตซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ขององค์กร
5. การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อนำไปปฏิบัติแล้วทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือประสบผลสำเร็จ
6. การประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การพิจารณาทบทวนหรือตรวจสอบกลยุทธ์ที่ใช้อยู่อย่าง สม่าเสมอ มิให้ล้าสมัยหรือไม่ทันกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ เพื่อให้สามารถเห็นถึงจุดอ่อนที่พึงต้อง แก้ไขและสามารถปรับกลยุทธ์ได้แต่เนิ่น ๆ โดยอาศัยเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการประเมิน
7. กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธาวิฑโรเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัด กาฬสินธุ์ หมายถึง การดำเนินงานที่ดีและเหมาะสมที่สุดเพื่อนำเสนอกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ วงโยธาวิฑโรและให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการวงโยธาวิฑโร
8. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีจำนวนนักเรียน 1,680 คนขึ้นไป จำนวนทั้งหมด 6 โรงเรียน ดังนี้  
โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จำนวน 5 โรงเรียน ประกอบด้วย

1. โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์
2. โรงเรียนอนุคุณนารี
3. โรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม
4. โรงเรียนกมลาลัย
5. โรงเรียนร่องคำ

โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 1 โรงเรียน ประกอบด้วย  
โรงเรียนบัวขาว

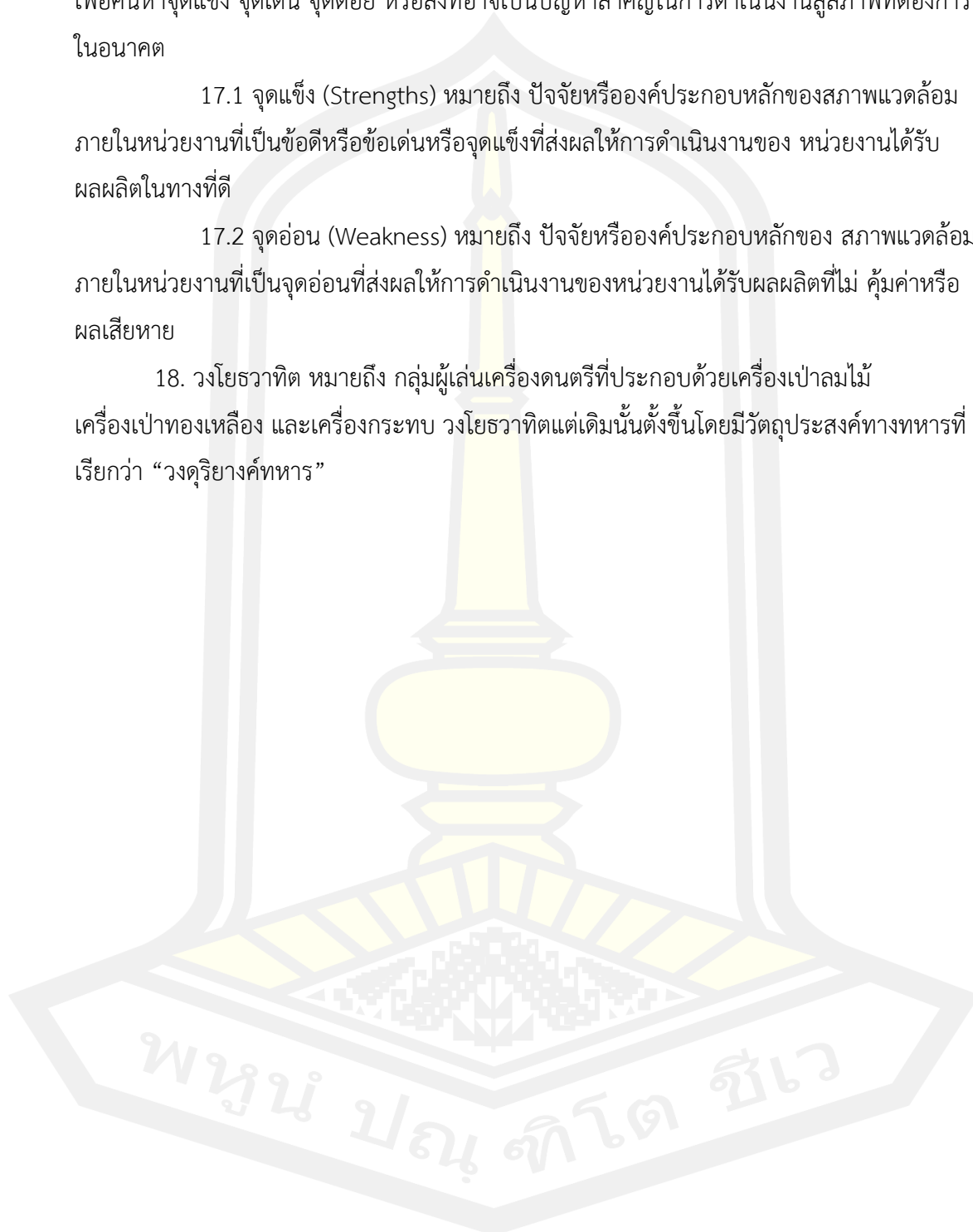
9. ผู้อำนวยการโรงเรียน หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่  
ในจังหวัดกาฬสินธุ์
10. รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ หมายถึง รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์
11. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์
12. ครูผู้ควบคุมวงโยธวาทิต หมายถึง ครูผู้ควบคุมวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่ ในจังหวัดกาฬสินธุ์
13. ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ หมายถึง ครูที่ปฏิบัติการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้  
ศิลปะของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์
14. สภาพปัญหาการบริหาร หมายถึง สภาพปัญหาการบริหารจัดการวงโยธวาทิต  
ที่พบในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์
15. การบริหารจัดการ หมายถึง การประสานงานและการบริหารหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุ  
เป้าหมายบางอย่าง ประกอบไปด้วย การวางแผน การบริหารทรัพยากรบุคคล และการควบคุมองค์กร
16. กลยุทธ์ 7s McKinsey หมายถึง กรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้วิเคราะห์ตัวแปร  
ทั้ง 7 ประการ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการทำงาน โดยนำผลการวิเคราะห์มากำหนด  
กลยุทธ์เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดต่อการบริหารจัดการองค์กร ดังนี้
  - 16.1 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)
  - 16.2 โครงสร้างองค์การ (Structure)
  - 16.3 รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)
  - 16.4 ระบบการปฏิบัติงาน (System)
  - 16.5 บุคลากร (Staff)
  - 16.6 ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)
  - 16.7 ค่านิยมร่วม (Shared Values)

17. SWOT Analysis หมายถึง เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์การ หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

17.1 จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ปัจจัยหรือองค์ประกอบหลักของสภาพแวดล้อม ภายในหน่วยงานที่เป็นข้อดีหรือข้อเด่นหรือจุดแข็งที่ส่งผลให้การดำเนินงานของ หน่วยงานได้รับ ผลผลิตในทางที่ดี

17.2 จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ปัจจัยหรือองค์ประกอบหลักของ สภาพแวดล้อม ภายในหน่วยงานที่เป็นจุดอ่อนที่ส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานได้รับผลผลิตที่ไม่ คู่คุณค่าหรือ ผลเสียหาย

18. วงโยธาทิต หมายถึง กลุ่มผู้เล่นเครื่องดนตรีที่ประกอบด้วยเครื่องเป่าลมไม้ เครื่องเป่าทองเหลือง และเครื่องกระทบ วงโยธาทิตแต่เดิมนั้นตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ทางทหารที่ เรียกว่า “วงดุริยางค์ทหาร”



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธาวิท โรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาค้นคว้ารวบรวมจากตำราเอกสารและงานวิจัยที่  
เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการวิจัย นำเสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. หลักการบริหารการศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา
  - 1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา
  - 1.3 หลักการบริหารการศึกษา
2. หลักการบริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 2.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
  - 2.3 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา
3. คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 3.1 ความหมายของมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 3.2 ความสำคัญของมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 3.3 มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. การบริหารคุณภาพงานวิชาการในสถานศึกษา
  - 4.1 ความหมายของการบริหารงานวิชาการ
  - 4.2 ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ
  - 4.3 ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ
5. กลยุทธ์การบริหาร
  - 5.1 ความหมายของกลยุทธ์
  - 5.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 5.3 การวางแผนกลยุทธ์
  - 5.4 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 5.5 ทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์
  - 5.6 ทฤษฎีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน SWOT Analysis
  - 5.7 กรอบแนวคิด 7s Mckinsey

6. บริบทพื้นที่วิจัย
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## หลักการบริหารการศึกษา

ความหมายของการบริหารการศึกษา

ความหมายของการบริหารการศึกษา มีนักวิชาการให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

กิติมา ปรีดีติติก (2532) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง ความพยายามที่จะดำเนินงานทุกอย่างเกี่ยวกับการศึกษา โดยให้มีผลผลิตคือ ผู้เรียนที่มีคุณภาพที่สุด

ชุมศักดิ์ อินทร์ลักษณะ (2536) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนการสอน ซึ่งพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนควรคำนึงถึงความสะดวกที่ให้แก่ครูในด้านอุปกรณ์ สื่อ โสตทัศนวัสดุ เครื่องมือ และบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการเรียนการสอน

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2542) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่และคำว่า “สถานศึกษา” หมายความว่า สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การศึกษาพิเศษ ศูนย์การศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย วิทยาลัยชุมชน สถาบันหรือสถานศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่นของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและตามประกาศกระทรวง

หวน พิณรุฬห์ (2545) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะเจตคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน และไม่ระเบียบแบบแผน

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดีที่หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ซึ่งการจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้นจะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอน ในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัยและอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้รวมเรียกว่า “ภารกิจทางการบริหารการศึกษา” หรือ “งานบริหารการศึกษา” นั่นเอง

สรุปว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายร่วมมือกันในการจัดการศึกษา โดยให้มีผลผลิต คือ ผู้เรียนมีคุณภาพเป็นเป้าหมายหลัก

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา

ทฤษฎีการบริหารมีนักทฤษฎีด้านการบริหารที่สำคัญ ๆ มีดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544)

### 1. ทฤษฎีการบริหารทัศนะแบบดั้งเดิม (Classical Viewpoint)

1.1 ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เกิดช่วงอุตสาหกรรม มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นวิธีการจัดการแบบเดิม ๆ ไม่สามารถจัดการกับปัญหาได้โดยเฉพาะปัญหาการทำงานไม่เต็มศักยภาพของคนงาน มีนักทฤษฎีที่สำคัญคือ Frederick W. Taylor เขาเชื่อว่า ปัญหาคนทำงานไม่เต็มศักยภาพสามารถแก้ไขได้ด้วยการออกแบบงานและการจัดสิ่งจูงใจเสียใหม่ โดยยึดหลัก 4 ประการ คือ

1.1.1 ใช้หลักวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์กำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อทดแทน วิธีการแบบลองผิดลองถูก

1.1.2 มีการวางแผนเพื่อทดแทนการปล่อยให้คนงานเลือกวิธีการของเขาเอง

1.1.3 คัดเลือกคนงานที่มีความสามารถแล้วให้ฝึกอบรมและพัฒนาให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม

1.1.4 หลักการแบ่งงานกันทำระหว่างผู้บริหารและคนงานเพื่อให้แต่ละคนทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมที่สุด คือ การกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One Best Way)

1.2 ทฤษฎีการจัดการเชิงบริหาร (Administration Management) เป็นทฤษฎีที่มีหลักการให้นักบริหารเป็นผู้ประสานกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรเข้าด้วยกัน ปฏิบัติหน้าที่พื้นฐานด้านการวางแผน การจัดองค์การการควบคุมมีนักทฤษฎีที่สำคัญคือ Henry Fayol เขาเป็นนักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส มีความเชื่อว่าผู้บริหารสามารถได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จได้หากเข้าใจหน้าที่พื้นฐานและหลักการบริหารดีพอ โดยมีแนวคิดว่าการกำหนด



หน้าที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่จะทำให้บรรลุจุดหมาย การจัดกลุ่มงานเพื่อช่วยเพิ่มผลผลิต และ ประสิทธิภาพการทำงานแต่ช่วยลดค่าใช้จ่ายลง

1.3 ทฤษฎีการบริหารแบบราชการ (Bureaucratic Management) การบริหารแบบราชการโดยเน้นถึงความจำเป็นของการจัดองค์กรอย่างเป็นเหตุเป็นผล ไม่ปล่อยให้ไปเป็นไปตามอำเภอใจของผู้บริหาร ซึ่งนักสังคมวิทยาเยอรมันคือ Max Weber ได้เสนอแนวคิดระบบราชการเชิงอุดมคติ (Ideal Bureaucracy) โดยยึดหลักการสำคัญ คือ

1.3.1 การมีกฎระเบียบข้อบังคับ

1.3.2 ความไม่เป็นส่วนตัว ผู้บริหารต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้ปลอดจากการกระทำตามอิสรภาพ

1.3.3 การแบ่งงานกันทำตามความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะทาง

1.3.4 การมีโครงสร้างตามบังคับบัญชา

1.3.5 ความเป็นอาชีพที่มั่นคง

1.3.6 การมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจโดยมีกฎระเบียบรองรับ

1.3.7 ความเป็นเหตุผลในกระบวนการตัดสินใจเพื่อบรรลุจุดหมาย

นอกจากนี้ Weber ได้จัดทำพิมพ์เขียว (Blueprint) ของหลักการหรือสิ่งที่องค์กรควรจะทำไว้ โดยเน้นกฎระเบียบ ข้อบังคับและการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน เพื่อช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานง่ายขึ้นและการให้รางวัลตอบแทนเชิงยุติธรรมขึ้น

2. ทฤษฎีการบริหารที่ชนะเชิงพฤติกรรม (Behavioral Viewpoint) เป็นทฤษฎีที่เห็นว่า คนงานมิได้มีแรงขับจากภายนอกเท่านั้น แต่จะเกิดจากแรงขับจากภายใน โดยมีทฤษฎีที่สำคัญคือ

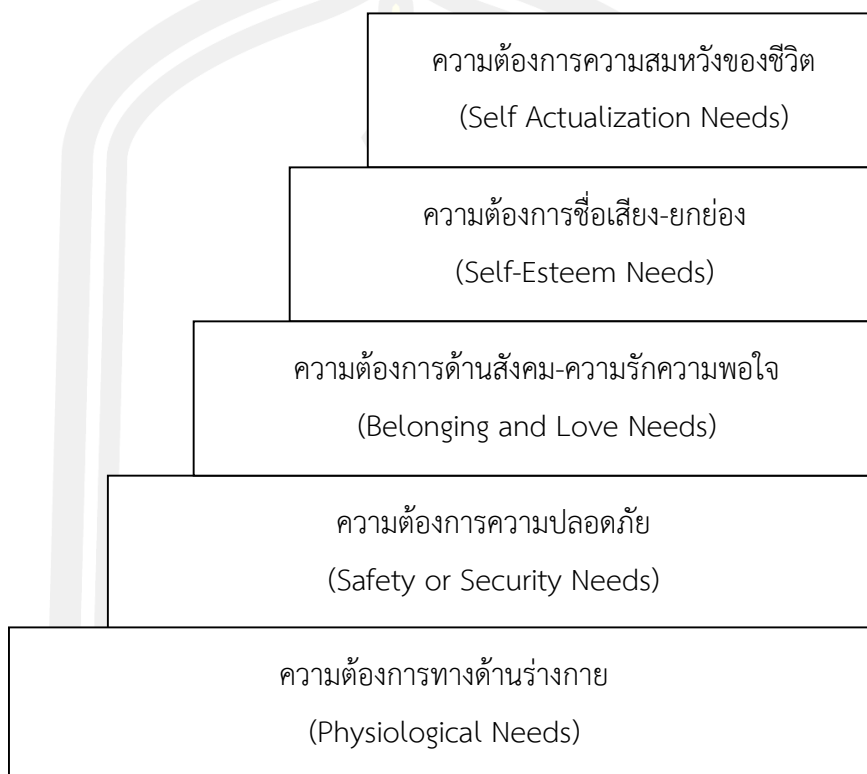
2.1 ทฤษฎีจูงใจในการปฏิบัติงานของมาสโลว์ (Maslow's Need-hierarchy Theory) มาสโลว์ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ 3 ประการ ดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2544)

2.1.1 มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีสิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มต้นตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2.1.2 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม



2.1.3 ความต้องการของมนุษย์ มีเป็นลำดับชั้นตามลำดับความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่างได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที มาสโลว์ได้แบ่งลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้



ภาพประกอบ 2 ลำดับความต้องการ 5 ชั้นของ Maslow

## 2.2 ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

McGregor โดยเสนอสมมติฐานในทฤษฎี X ว่า

1. ธรรมชาติของมนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน พยายามเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส
2. มนุษย์มีนิสัยเกียจคร้าน จึงต้องใช้วิธีการข่มขู่ ควบคุม สั่งการ หรือบังคับให้ทำงานตามจุดประสงค์ขององค์การให้สำเร็จ
3. โดยทั่วไปนิสัยมนุษย์ชอบทำงานตามคำสั่ง ต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ แต่ต้องการความมั่นคง อบอุ่นและปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่น

ทฤษฎี Y มีสมมติฐานว่า

1. การที่ร่างกายและจิตใจได้พยายามทำงานนั้น เป็นการตอบสนองความพอใจอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับการเล่นและพักผ่อน
2. มนุษย์ชอบนำตนเอง ควบคุมตนเอง เพื่อดำเนินงานที่ตน รับผิดชอบ ให้บรรลุจุดประสงค์อยู่แล้ว ดังนั้นการบังคับควบคุม ช่มชู้ ลงโทษ จึงไม่ใช่วิธีการเพียงอย่างเดียวที่จะทำให้มนุษย์ดำเนินงานจนบรรลุจุดประสงค์ขององค์การ
3. มนุษย์ผูกพันตนเองกับงานขององค์การก็เพื่อหวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทนเมื่อองค์การประสบความสำเร็จ
4. เมื่อสถานการณ์เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปจะเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านการยอมรับ ความรับผิดชอบ และแสวงหาความรับผิดชอบควบคู่กันไปด้วย
5. มนุษย์ทั้งหลายย่อมมีคุณสมบัติที่ตีกระจายอยู่ทั่วไปทุกคน เช่น มีวินัยภาพ มีความฉลาดเฉลียวและว่องไว มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ
6. สถานการณ์ของการดำรงชีวิตในระบบอุตสาหกรรมยุคใหม่ มนุษย์ยังไม่มีโอกาสใช้สติปัญญาได้เต็มที่

Andrew F Sikula เปรียบเทียบทฤษฎี X และ Y ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 การเปรียบเทียบทฤษฎี X และ Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. มนุษย์มักเกียจคร้าน	1. มนุษย์จะขยันขันแข็ง
2. มนุษย์ชอบหลีกเลี่ยงงาน	2. การทำงานของมนุษย์ก็เหมือนกับการเล่น การพักผ่อนตามธรรมชาติ
3. มนุษย์ชอบทำงานตามคำสั่งและต้องการให้มีผู้ควบคุม	3. มนุษย์รู้จักกระตุ้นตนเองให้อยากทำงาน
4. ต้องใช้วินัยของหมู่คณะบังคับ	4. มนุษย์มีวินัยในตนเอง
5. มนุษย์มักหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับผิดชอบ	5. มนุษย์มักแสวงหาความรับผิดชอบ
6. มนุษย์ไม่เฉลียวฉลาดขาดความรับผิดชอบ	6. มนุษย์มีสมรรถภาพในการทำงานและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. ทฤษฎีการบริหารทัศนะเชิงปริมาณ (Quantitative Viewpoint) เป็นทฤษฎีเพื่อแก้ปัญหาทางสังคม โดยใช้รูปแบบทางคณิตศาสตร์สถิติและข้อมูลทางสารสนเทศมาใช้ประกอบการตัดสินใจทางการบริหารและปฏิบัติงานขององค์กร โดยยึดหลักการดังนี้

3.1 การบริหารศาสตร์ (Management Science) คือหลักการที่มุ่งเพิ่มควมมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ จากการใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์และวิธีการเชิงสถิติเป็นที่ยอมรับอย่างรวดเร็ว เนื่องจากความก้าวหน้าทางคอมพิวเตอร์สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างสลับซับซ้อนมากขึ้น

3.2 การบริหารปฏิบัติการ (Operations Management) ยึดหลักการเน้นการบริหารกระบวนการผลิตและการให้บริการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ/ประกอบการกำหนดตารางการทำงาน (Work Scheduling) การวางแผนการผลิต (Production Planning) การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) การออกแบบอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities and Location Design) โดยอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ ในการบริหารงาน เช่น เทคนิคการทำนายอนาคต (Forecasting) การวิเคราะห์รายการ (Inventory Analysis) ตัวแบบเครือข่ายการทำงาน (Networking Models) และเทคนิคการวางแผนและควบคุมโครงการ (Project Planning and Controlling Techniques)

3.3 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System) เป็นการบริหารยึดหลักเน้นการออกแบบและนำเอาระบบข้อมูลสารสนเทศโดยอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารในการผลิตข้อมูล (Data) และสารสนเทศ (Information) เช่น ระบบฐานข้อมูลในองค์กรทางการศึกษา ฐานข้อมูลด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ ด้านนักเรียน ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านชุมชน ด้านวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ผู้บริหารสามารถจัดให้มีระบบฐานข้อมูลในทุกด้านอย่างครอบคลุม ทันสมัย สะดวกต่อการนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจทางการบริหารได้ตลอดเวลา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารทุกระดับอย่างกว้างขวาง

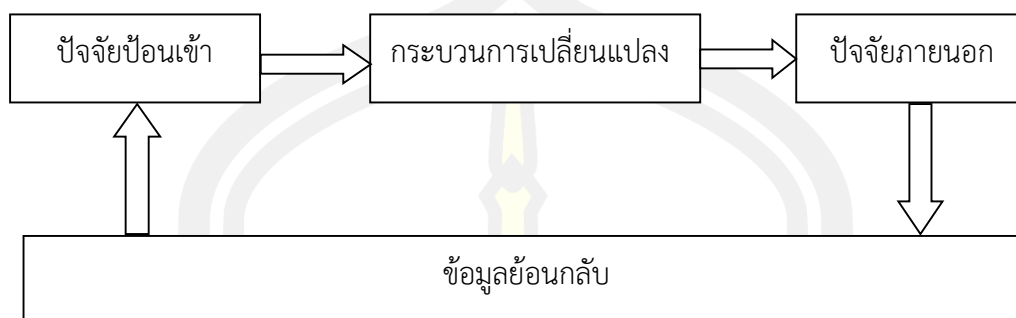
3.4 ทฤษฎีการบริหารทัศนะร่วมสมัย (Contemporary Viewpoint) เป็นทฤษฎีที่ยึดหลักการบริหารตามทฤษฎีย่อยดังนี้

3.4.1 การบริหารตามทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory) ได้พัฒนาบนฐานความคิดว่าองค์กรหนึ่ง ๆ สามารถมองเป็นระบบหนึ่ง ๆ ได้ซึ่งในระบบนั้นหมายถึงชุดขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นเอกภาพเพื่อสู่จุดมุ่งหมายขององค์กร คือ

1) ปัจจัยป้อนเข้า (Inputs) ได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน วัสดุอุปกรณ์ เงิน ข้อมูล สารสนเทศที่จำเป็นต่อการผลิต สินค้าหรือให้บริการ

2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Processes) จากการใช้ศักยภาพทางการบริหารและทางเทคโนโลยีขององค์กรเพื่อเปลี่ยนปัจจัยป้อนเข้าให้เป็นปัจจัยป้อนออก

3) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลลัพธ์และสถานะขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ปราบกฏดั่งภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 หลักการบริหารตามทฤษฎีเชิงระบบ

### 3.4.2 ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Theory)

เป็นทฤษฎีที่นักบริหารต้องศึกษาทำความเข้าใจในวิธีการต่าง ๆ และหลักการมาประยุกต์ใช้จึงเกิดทัศนะใหม่ขึ้นมาอีกหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎี Z ซึ่งเป็นหลักการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management พัฒนาโดย William Duchi) เขาได้บูรณาการหลักการแบบอเมริกันเข้ากับหลักการแบบญี่ปุ่น คือ หลักความมั่นคงในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจรับผิดชอบเป็นปัจเจกบุคคล เพิ่มคุณภาพ มินิโยบาย ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เน้นการควบคุมแบบไม่เป็นทางการ เปิดโอกาสในอาชีพที่ก้าวหน้าขึ้นและ ความมีคุณภาพชีวิตทั้งในการทำงานและครอบครัว

หลักการบริหารการศึกษา

ภาวิตา ธาราศรีสฐติก (2542) ได้เสนอแนวคิด ในเรื่องหลักเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป 14 ประการ มีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. การจัดแบ่งงาน (Division of Work) หลักการก็คือการทำให้คนจำนวนมากที่ต้องมาทำงานร่วมกัน ได้มีการจัดแบ่งหน้าที่ตามความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญพิเศษของแต่ละคน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. การมีอำนาจหน้าที่ (Authority) ผู้จัดการต้องสามารถออกคำสั่งได้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทำให้คำสั่งที่ออกไปนั้นมีความถูกต้องและเกิดความรับผิดชอบควบคู่กันไป เมื่อใดที่มีการใช้อำนาจหน้าที่ เมื่อนั้นความรับผิดชอบก็ต้องติดตามไปด้วย
3. ความมีวินัย (Discipline) ผู้ได้บังคับบัญชา หรือพนักงานต้องเชื่อฟัง และเคารพกฎเกณฑ์ขององค์กร การที่คนจะมีวินัยที่ดีนั้นเกิดจากความเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจที่

ชัดเจนระหว่างฝ่ายจัดการและคนทำงาน ทั้งนี้ เมื่อมีการทำผิดกฎระเบียบขององค์การ ก็จะมีผลทำให้ได้รับโทษ

4. เอกภาพของสายบังคับบัญชา (Unity of Command) พนักงานหรือลูกจ้างทุกคนจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว สายบังคับบัญชาจะมีลักษณะเป็นทอด ๆ ไป แต่ทุกคนจะรู้ว่าใครคือเจ้านายของตน

5. เอกภาพในทิศทาง (Unity of Direction) แต่ละคนในกลุ่มกิจกรรมขององค์การจะมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน รับแผนเดียว และจากหัวหน้าเดียว

6. ผลประโยชน์ของหมู่คณะจะต้องเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว (Subordination of Individual Interests to the General Interests) คนที่เข้ามาทำงานในองค์การนั้นจะต้องยอมรับว่าผลประโยชน์ขององค์การจะต้องมาเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว

7. มีระบบค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (Remuneration) คนงานแม้จะต้องเห็นผลประโยชน์ขององค์การเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว แต่องค์การก็ต้องทำหน้าที่จัดระบบตอบแทนให้เหมาะสมแก่ความสามารถและเป็นไปอย่างยุติธรรม

8. ระบบการรวมศูนย์ (Centralization) การรวมศูนย์ในที่นี้หมายถึงระดับของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีส่วนในการตัดสินใจอย่างไร การจะกระจายอำนาจ หรือรวมอำนาจเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ประเด็นจะอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะรวมศูนย์ได้ในแต่ละกรณี แนวคิดนี้มองเห็นความจำเป็นขององค์การที่ต้องมีศูนย์รวมอำนาจ

9. สายบังคับบัญชา (Scalar Chain) หมายถึง สายบังคับบัญชาจากระดับสูงลงมาสู่ระดับต่ำสุด คือ จะเป็นไปตามระดับชั้น แต่ถ้าสายการบังคับบัญชาก่อให้เกิดการเสียเวลาล่าช้า ก็ให้มีการข้ามชั้นตอนได้ และทั้งนี้ต้องเป็นข้อตกลงระหว่างส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

10. ความเป็นระบบระเบียบ (Order) หมายถึง คน หรือวัสดุอุปกรณ์ จะอยู่ในที่อันเหมาะสมในเวลาอันเหมาะสม รวมไปถึงถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น คนป่วยงาน ลางาน ก็สามารถมีคนทดแทนได้ เพราะมีความเป็นระบบทำให้รู้งานกัน

11. ความเท่าเทียมกัน (Equity) ในที่นี้ ผู้เป็นหัวหน้าจะต้องมีการตอบสนองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีเมตตา และยุติธรรม การใช้อำนาจของผู้บริหารจะเป็นไปด้วยหลักการ มิใช่จะทำอะไรได้ตามใจ

12. ความมั่นคง และสามัญฐานะของบุคลากร (Stability of Tenure of Personnel) ทั้งนี้โดยมองว่า การที่มีคนเปลี่ยนงานบ่อย ๆ นั้นจะทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารควรวางแผนงานให้สามารถมีการทดแทนกำลังคนกันไป เมื่อมีตำแหน่งว่างสง

13. การริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะทำงานออกมาได้ในระดับที่สูง

14. วิญญาณแห่งหมู่คณะ (Esprit de Corps) การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานมีความราบรื่น และความเป็นปึกแผ่นในจากหลักการบริหารทั่วไป

15 ข้อ ของ Fayol ทำให้ต่อมา Luther Gulick ได้นำมาปรับต่อยอด เป็นที่รู้จักกันดีในตัวย่อที่ชื่อว่า “POSDCORB” ซึ่งตัวย่อแต่ละตัวมีความหมายดังนี้

P-Planning หมายถึง การวางแผน

O-Organizing หมายถึง การจัดองค์การ

S-Staffing หมายถึง การจัดคนเข้าทำงาน

D-Directing หมายถึง การสั่งการ

Co- Coordinating หมายถึง ความร่วมมือ

R-Reporting หมายถึง การรายงาน

B-Budgeting หมายถึง งบประมาณ

สนอง เครื่องมาก (2537) ได้ให้ความหมาย หลักการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

1. ต้องกำหนดนโยบายไว้ชัดเจน แน่นนอน เพื่อให้ผู้ร่วมงานจะได้เข้าใจนโยบายของหน่วยงานและปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง

2. ระบุหน้าที่ที่ทำงานอย่างชัดเจน

3. จุดศูนย์กลางอำนาจการ

4. จัดให้มีระบบการทำงานอย่างเหมาะสม

5. มีการอำนาจการที่ดี

6. จัดให้หน่วยงานสนองต่อภาวะที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. จัดบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน

8. ความรับผิดชอบต้องมีสิทธิกับอำนาจควบคู่กันไป

9. การออกคำสั่งควรทำตามลำดับสายชั้นการบังคับบัญชา

10. จะต้องมีการวางแผนทุกขั้นตอน

11. ให้หลักการประมาณ

12. มีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม

13. คำนึงถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

19. วางตนให้เหมาะสม มีลักษณะเป็นผู้นำอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า หลักการบริหารการศึกษาจะต้องมีการกำหนดนโยบาย ความมุ่งหมายที่ชัดเจนแน่นอน เพื่อถือเป็นแนวปฏิบัติ กำหนดให้มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ แบ่งงานเป็นขั้นตอนและสัมพันธ์กันทั้งระบบการบริหาร และจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน

## หลักการบริหารสถานศึกษา

ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

ความหมายของการบริหารสถานศึกษา มีนักวิชาการให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2542) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารที่มุ่งให้สังคมทุกส่วนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการจัดการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเครือข่ายแหล่งการเรียนรู้โดยการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและตัดสินใจดำเนินงานในขอบเขตที่รับผิดชอบ โดยให้ประชาชนองค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

สุรพล พุฒคำ (2544) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดหาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน ทำให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยมีตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงควมมีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ถวิล มาตรฐาน (2544) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ส่วนหนึ่งของสังคม มีสถานะเป็นสถาบันหรือองค์กรหนึ่งทางสังคม ซึ่งเกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการและความจำเป็นของสังคม โดยมีหน้าที่รับใช้และบริการสังคม

ธีระ รุญเจริญ (2545) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาที่มีความจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรทางการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา มีอาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคลและกลุ่ม ผู้บริหารเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานที่เกิดขึ้น รวมทั้งการบริหารยังถือเป็นศาสตร์ที่มีวิทยาการที่สามารถเรียนรู้ได้ และเป็นทั้งศิลป์ที่มีลักษณะเกี่ยวกับการปฏิบัติ การประยุกต์ศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อมาใช้ในการบริหาร

กรมวิชาการ (2546) ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมการเรียนการสอนของสถานศึกษาตามหลักการให้บริการสาธารณะของรัฐอย่างเสมอภาค ต่อเนื่องและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันกับความต้องการของผู้ใช้บริการอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารเป็นกระบวนการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จโดยผ่านทางบุคคล กระบวนการดังกล่าวร่วมมือขององค์ประกอบของ



การบริหารอัน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การจัดองค์กร การกำหนดนโยบาย การบริการและการควบคุมการดำเนินงาน บุคคลมีอาชีพและชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ

#### ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

ปรียาพร วงศ์บุตรโรจน์ (2546) สรุปความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ เพราะว่าการดำเนินงานมิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ร่วมงานแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำเทคนิควิธีและกระบวนการการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และสัมมนา ธนินิธย์ (2545) ได้นำเสนอในการประชุมสัมมนาเรื่อง สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในประเทศไทยว่า ในการจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งต้องอาศัยองค์การปฏิบัติงานหลัก คือ สถานศึกษาซึ่งหมายรวมถึง การปฏิบัติงานและภารกิจของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดีและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำการปฏิรูปการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จากความสำคัญดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาระหน้าที่ของสถานศึกษา คือ การมีบทบาทในการบริหารจัดการศึกษาให้กับเยาวชนและประชาชนทั้งของรัฐและเอกชนอย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยรับผิดชอบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการมุ่งเน้นให้เยาวชนเป็นคนดี คนเก่งและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

#### ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

ภารกิจของการบริหารสถานศึกษา มีผู้กำหนดขอบข่ายของการบริหารไว้หลายทัศนะด้วยกัน ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารว่า ประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่

1. การวางแผน
2. การจัดองค์กร



## 3. การนำ

## 4. การควบคุม

จันทรานี สวงนาม (2551) ได้สรุปข้อบ่งชี้ของการบริหารสถานศึกษา จากนักทฤษฎีต่างประเทศหลายท่านของสมาคมผู้บริหารการศึกษาของสหรัฐอเมริกา ดังนี้ การบริหารควรประกอบด้วยกิจกรรม 5 ชั้น คือ

1. การวางแผนปฏิบัติการ
2. การสรรหาทรัพยากรที่เป็นปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารงาน
3. การให้กำลังใจ
4. การประสานงาน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) กำหนดแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา แบ่งออกเป็น ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป มีรายละเอียด ดังนี้

## 1. ด้านการบริหารงานวิชาการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) กำหนดแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา  
และองค์กรอื่น

14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์  
หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของ  
สถานศึกษา

16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

17. การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

## 2. ด้านการบริหารงบประมาณ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) กำหนดแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา  
ด้านการบริหารงานงบประมาณ ดังนี้

1. การจัดทำแผนงบประมาณแต่งคำขอตั้งงบประมาณ เพื่อเสนอต่อ  
เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจาก  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ผู้อำนวยการ  
สถานศึกษาอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณตามงาน/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีและ  
แผนการใช้จ่ายเงินภายใต้ความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ตรวจสอบรายละเอียด  
รายการงบประมาณที่จำเป็นต้องขอโอนหรือเปลี่ยนแปลง เสนอขอโอนหรือเปลี่ยนแปลงรายการ  
งบประมาณต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณรายงานผลการดำเนินงาน  
ผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

6. การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

7. การตรวจสอบ ติดตาม และรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุน

10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

11. การวางแผนพัสดุ

12. การกำหนดแบบรูปรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณ เพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดหาพัสดุ เช่น สมุดโทรศัพท์หน้าเหลือง การจัดทำบัญชีผู้ขายหรือผู้รับจ้าง เพื่อสำหรับการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการประเมินผลผู้ขายและผู้รับจ้าง เป็นต้น

14. การจัดหาพัสดุ

15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

17. การเบิกเงินจากคลัง ให้สถานศึกษายื่นหลักฐานขอเบิกเงินทุกรายการ ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการเบิกจ่ายเงินตามระบบ GFMS ภายใต้ความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงินเพื่อการศึกษา

19. การนำเงินส่งคลัง การนำเงินส่งคลังให้นำส่งต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำเงินบทั้งในหน้าที่ของอำเภอและกิ่งอำเภอ พ.ศ. 2520 หากนำส่งเป็นเงินสดให้ตั้งคณะกรรมการนำส่งเงินด้วย

20. การจัดทำบัญชี ให้จัดทำบัญชีการเงินตามระบบที่จัดทำอยู่เดิม คือตามระบบที่กำหนดไว้ในคู่มือการบัญชีหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2515 หรือตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2544 แล้วแต่กรณี

21. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

22. การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงานแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและแบบรายงานให้จัดทำตามแบบที่กำหนดในคู่มือการบัญชีสำหรับหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2515 หรือตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2544

### 3. ด้านการบริหารงานบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) กำหนดแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง

2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากร

5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
6. การลาทุกประเภท
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน เมื่อมีการสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการสอบสวนกรณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงและมีเหตุสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ให้ดำเนินการภายในขอบเขตอำนาจตามที่กฎหมายกำหนดในกรณีตำแหน่งครูผู้ช่วยและตำแหน่งครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะ
10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ เสนอรายงานการดำเนินการลงโทษทางวินัยและการลงโทษที่ได้ดำเนินการแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด
11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
12. การออกจากราชการ
13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ทางการศึกษา
15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ดำเนินการต่อไป
20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### 4. ด้านการบริหารทั่วไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) กำหนดแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาด้านการบริหารงานทั่วไป ดังนี้

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
8. การดำเนินงานธุรการ
9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
11. การรับนักเรียน
12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบรวมหรือ

เลิกสถานศึกษา เสนอข้อมูลและความต้องการในการยุบรวมเลิกหรือเปลี่ยนสภาพสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
15. การทัศนศึกษา
16. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน ดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียนและส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลาย ตามความสนใจและความถนัดของนักเรียน สรุปลงและประเมินผลเพื่อปรับปรุง
17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
18. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนและประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษารวมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
19. งานประสานราชการกับสวนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน

21. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษ

นักเรียน

สรุปว่า ขอบข่ายของการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ เป็นงานย่อย ๆ ที่อยู่ภายใต้กรอบ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

### คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความหมายของมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความหมายของมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีนักวิชาการให้ความหมายของ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ ดังนี้

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544) ได้ให้ความหมายว่า มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับ “คุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ทางการศึกษา” เป็นมาตรฐาน ขั้นต่ำที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับส่งเสริม และกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผลและการประกันคุณภาพการศึกษา

วิจารณ์ พานิช (2544) ได้ให้ความหมายว่า มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ข้อกำหนดที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นมาตรฐานคุณภาพด้าน ผู้เรียน มาตรฐานด้านการเรียนการสอนและมาตรฐานด้านการบริหาร หากพิจารณาระดับของ มาตรฐานยังแบ่งเป็นมาตรฐานระดับชาติ มาตรฐานระดับภูมิภาคและท้องถิ่น ทั้งนี้ การพิจารณา มาตรฐานขึ้นอยู่กับสถานศึกษาเป็นผู้กำหนด แต่ต้องให้สอดคล้องกันในทุกระดับ

อุทุมพร จามรมาน (2544) ได้ให้ความหมายว่า มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และเป็นเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้น ในสถานศึกษาทุกแห่ง เพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริม กำกับดูแล ตรวจสอบ ประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษา

ประภาพรรณ เอี่ยมสุภชาติ (2545) ได้ให้ความหมายว่า มาตรฐานการศึกษา ขั้นพื้นฐาน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์ และมาตรฐานที่ต้องการให้ เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง เพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) ได้ให้ความหมายว่า มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ผลผลิตทางการศึกษาที่เกิดกับตัวผู้เรียน โดยเฉพาะ

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน กระบวนการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษา หรือกระบวนการจัดการศึกษา

สรุปว่า มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดกับตัวผู้เรียน กระบวนการจัดการเรียนการสอน และผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพ

ความสำคัญของมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) ให้ความสำคัญการปฏิรูป การศึกษาที่ผ่านมาเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทั้งทางตรงในรูปของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและทางอ้อมในรูปของสมาคมผู้ปกครอง ศิษย์เก่า หน่วยงาน องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน รวมทั้งสถานประกอบการต่าง ๆ สิ่ง que เห็นได้ชัด คือ สถานศึกษาเป็น ผู้จัดทำหลักสูตร เพื่อจัดทาวเรียนรู้อให้แกผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ความต้องการ และบริบทของท้องถิ่น โดยใช้กรอบหลักสูตรแกนกลางที่สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการ การศึกษาด้วยตนเอง ย่อมทำให้คุณภาพผู้เรียน คุณภาพการบริหารจัดการการศึกษาแตกต่างกันไป ด้วยเหตุนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จึงกำหนดให้สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ได้มาตรฐานเดียวกันและให้มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาที่เป็นสาระ เกี่ยวกับอุดมการณ์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาที่พึงประสงค์

มาตรฐานการศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในเชิงปรัชญา คือ สำคัญต่อการวางรากฐาน ของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดความสมดุลในคุณภาพของผู้เรียน สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มี คุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ได้อย่างปกติสุข สอดคล้องกับความต้องการของ สังคม ชุมชน และมีเอกลักษณ์ของท้องถิ่นหรือชุมชน เมื่อมองในการปฏิบัติมาตรฐานการศึกษามี ความสำคัญต่อการวางนโยบาย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และมาตรฐานในการพัฒนาการจัดการ การศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่สภาพแวดล้อมมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ มาตรฐานการศึกษามีความสำคัญในแง่การเป็นฐานข้อมูลสนับสนุนการพยากรณ์คุณภาพที่คาดหวัง ตามที่ต้องการ ก่อให้เกิดการวางแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวล่วงหน้าได้

มาตรฐานการศึกษาเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการ ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง มาตรฐานถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นหลักเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริม และกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษามาตรฐาน ในบริบทนี้จึงเป็นมาตรฐานที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษาโดยองค์รวม การกำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษาทำให้เกิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการพัฒนาคุณภาพ



เพราะสถานศึกษาทุกแห่งรู้ว่าเป้าหมายการพัฒนาที่แท้จริงอยู่ที่ใด การกำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษาจึงเป็นการให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา 2 ประการ คือ

1. สถานศึกษาทุกแห่งมีเกณฑ์เปรียบเทียบกับมาตรฐานซึ่งเป็นมาตรฐานเดียวกัน
2. มาตรฐานทำให้สถานศึกษาเข้าใจชัดเจนว่าจะพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปในทิศทางใด ดังนั้น หากมีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาเพื่อประเมินความก้าวหน้า หรือมีการประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานโดยองค์กรภายนอก สถานศึกษาก็สามารถเตรียมตัวให้พร้อมในการประเมินนั้น ๆ ได้ การกำหนดมาตรฐานการศึกษาเป็นการกำหนดความคาดหวังให้ชัดเจนทั้งครู ผู้บริหาร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา หากไม่มีมาตรฐานสาธารณชนก็จะไม่ทราบว่าสาระสำคัญที่แท้จริงของการจัดการศึกษาอยู่ที่ใด คุณภาพคนที่ขาดต้องการเป็นอย่างไร การจัดการเรียนการสอนปัจจุบันต้องไปในทิศทางใด คุณภาพการจัดการศึกษาแต่ละแห่งมีจุดเด่น จุดควรพัฒนาในเรื่องใดบ้าง เนื่องจากไม่มีเครื่องชี้วัดเทียบเคียง ทำให้ขาดการรับผิดชอบต่อสาธารณชน (Accountability) การกำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษาทำให้สถานศึกษาต้องถือเป็นความรับผิดชอบที่จะทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน คุณภาพครูที่ต้องจัดการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน คุณภาพการบริหารจัดการ ตลอดจนคุณภาพด้านการจัดสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษา และการมีกิจกรรมโครงการที่ส่งเสริมที่สนองต่อนโยบายของรัฐ นอกจากนี้ มาตรฐานยังเป็นแนวทางให้สาธารณชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ให้การสนับสนุน ส่งเสริมสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ได้ เพื่อให้คุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นไปตามความคาดหวังของชุมชน

มาตรฐานการศึกษามีประโยชน์ต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ผู้เรียน ทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเองตามความคาดหวังของสังคม และประเทศชาติว่าต้องการคนที่มีลักษณะพึงประสงค์อย่างไร จะทำอย่างไรจึงจะเป็นผู้มีคุณสมบัติตามที่มาตรฐานการศึกษากำหนด
2. ครู ใช้มาตรฐานเป็นกรอบแนวทางในการออกแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองตามคุณลักษณะและคุณสมบัติตามที่มาตรฐานกำหนด เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามที่มาตรฐานกำหนดไว้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
3. ท้องถิ่นและสถานศึกษา ใช้มาตรฐานเป็นแนวทางร่วมมือกันจัดการศึกษาให้
4. พ่อแม่ผู้ปกครอง ประชาชนและผู้นำชุมชนใช้มาตรฐานเป็นเครื่องมือสื่อสารให้ประชาชนได้รับทราบกระบวนการจัดการศึกษา การจัดการเรียนการสอนที่จะทำให้นักไทยในท้องถิ่นเข้าใจและเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้การจัดการศึกษาช่วยยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด



5. ประเทศชาติ ใช้มาตรฐานเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทุกองค์ประกอบของระบบ การศึกษาขับเคลื่อนไปพร้อม ๆ กัน สู่เป้าหมายเดียวกัน และทำให้เกิดภาพการจัดการศึกษาที่มีความหมาย

#### มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) เพื่อให้การนำมาตรฐานสู่ การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของ สถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้แบ่งมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ออกเป็น 5 ด้าน มี 15 มาตรฐาน ดังนี้

#### ด้านที่ 1 มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน

##### มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาวะที่ดีและมีสุนทรียภาพ

1.1 มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพและออกกำลังกายสม่ำเสมอ  
1.2 มีน้ำหนัก ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์มาตรฐาน  
1.3 ป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษและหลีกเลี่ยงตนเองจากสภาวะที่ เสี่ยงต่อความรุนแรง โรคภัย อุบัติเหตุ และปัญหาทางเพศ

1.4 เห็นคุณค่าในตนเอง มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม

1.5 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้เกียรติผู้อื่น

1.6 สร้างผลงานจากการเข้าร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ ดนตรี/นาฏศิลป์ กีฬา

##### มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

2.1 มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร

2.2 เอื้ออาทรผู้อื่นและกตัญญูทวดเวที่ต่อผู้มีพระคุณ

2.3 ยอมรับความคิดและวัฒนธรรมที่แตกต่าง

2.4 ตระหนัก รู้คุณค่า ร่วมอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

##### มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้

และ

แหล่งเรียนรู้

3.1 มีนิสัยรักการอ่านและแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากห้องสมุด

3.2 มีทักษะในการอ่าน ฟัง ดู พูด เขียน และตั้งคำถามเพื่อค้นคว้าหาความรู้

3.3 เรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อการเรียนรู้

ระหว่างกัน

3.4 ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และนำเสนอผลงาน

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุผล

4.1 สรุปลงความคิดจากเรื่องที่อ่าน ฟัง และดู และสื่อสารโดยการพูดหรือเขียน ตามความคิดของตนเอง

4.3 กำหนดเป้าหมาย คาดการณ์ ตัดสินใจแก้ปัญหาโดยมีเหตุผลประกอบ

4.4 มีความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์ผลงานด้วยความภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นตามหลักสูตร

5.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยแต่ละกลุ่มสาระเป็นไปตามเกณฑ์

5.2 ผลการประเมินสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตรเป็นไปตามเกณฑ์

5.3 ผลการประเมินการอ่าน คติวิเคราะห์ และเขียนเป็นไปตามเกณฑ์

5.4 ผลการทดสอบระดับชาติเป็นไปตามเกณฑ์

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

6.1 วางแผนการทำงานและดำเนินการจนสำเร็จ

6.2 ทำงานอย่างมีความสุข มุ่งมั่นพัฒนางาน และภูมิใจในผลงานของตนเอง

6.3 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

6.4 มีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริตและหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่ตนเองสนใจ

ด้านที่ 2 มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา

มาตรฐานที่ 7 ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

7.1 ครูมีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการสมรรถนะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

7.2 ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลในการวางแผน การจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน

7.3 ครูออกแบบและการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่าง บุคคลและพัฒนาการทางสติปัญญา

7.4 ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำบริบทและภูมิปัญญา ของท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้

7.5 ครูมีการวัดและประเมินผลที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

7.6 ครูให้คำแนะนำ คำปรึกษา และแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้เรียนทั้งด้านการเรียน และคุณภาพชีวิตด้วยความเสมอภาค

7.7 ครูมีการศึกษา วิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ และใช้ผลในการปรับการสอน

7.8 ครูประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นสมาชิกที่ดีของ สถานศึกษา

7.9 ครูจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายเต็มเวลา  
เต็มความสามารถ

มาตรฐานที่ 8 ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

8.1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และความคิดริเริ่มที่เน้นการพัฒนาผู้เรียน

8.2 ผู้บริหารใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมและใช้ข้อมูลผลการประเมิน หรือผลการวิจัยเป็นฐานคิดทั้งด้านวิชาการและการจัดการ

8.3 ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด  
ไว้ในแผนปฏิบัติการ

8.4 ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้พร้อมรับการกระจาย  
อำนาจ

8.5 นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน พึงพอใจผลการบริหารการจัดการศึกษา

8.6 ผู้บริหารให้คำแนะนำ คำปรึกษาทางวิชาการและเอาใจใส่การจัด  
การศึกษาเต็มศักยภาพและเต็มเวลา

มาตรฐานที่ 9 คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง ชุมชนปฏิบัติงานตาม  
บทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

9.1 คณะกรรมการสถานศึกษารู้และปฏิบัติหน้าที่ตามที่ระเบียบกำหนด

9.2 คณะกรรมการสถานศึกษากำกับ ติดตาม ดูแล และขับเคลื่อน  
การดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

9.3 ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 10 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ และกิจกรรม  
พัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน

10.1 หลักสูตรสถานศึกษาเหมาะสมและสอดคล้องกับท้องถิ่น

10.2 จัดรายวิชาเพิ่มเติมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความถนัด  
ความสามารถและความสนใจ

- 10.3 จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ส่งเสริมและตอบสนองความต้องการ  
ความสามารถ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียน
- 10.4 สนับสนุนให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง  
จนสรุปความรู้ได้ด้วยตนเอง
- 10.5 นิเทศภายใน กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และนำผลไปปรับปรุงการเรียน  
การสอนอย่างสม่ำเสมอ
- 10.6 จัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุมถึงผู้เรียน  
ทุกคน
- มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้  
ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ
- 11.1 ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อาคารเรียนมั่นคง สะอาดและปลอดภัย  
มีสิ่งอำนวยความสะดวก พอเพียง อยู่ในสภาพใช้การได้ดี สภาพแวดล้อมร่มรื่น และมีแหล่งเรียนรู้  
สำหรับผู้เรียน
- 11.2 จัดโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของ  
ผู้เรียน
- 11.3 จัดห้องสมุดที่ให้บริการสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อให้ผู้เรียน  
เรียนรู้ด้วยตนเองและหรือเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
- มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาตามที่  
กำหนดในกฎกระทรวง
- 12.1 กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
- 12.2 จัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่  
มุ่งพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
- 12.3 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศและใช้สารสนเทศในการบริหารจัดการ  
เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
- 12.4 ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษา  
ของสถานศึกษา
- 12.5 นำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกไปใช้วางแผนพัฒนา  
คุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- 12.6 จัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินคุณภาพภายใน

### ด้านที่ 3 มาตรฐานการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

13.1 มีการสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาและใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและบุคลากรของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง

13.2 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาระหว่างสถานศึกษากับครอบครัว ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

### ด้านที่ 4 มาตรฐาน อัตลักษณ์ของสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 14 การพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นที่กำหนดขึ้น

14.1 จัดโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ วัตถุประสงค์และจุดเน้นของการจัดตั้งสถานศึกษา

14.2 ผลการดำเนินงานส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญาและจุดเน้นของสถานศึกษา

### ด้านที่ 5 มาตรฐานมาตรการส่งเสริม

มาตรฐานที่ 15 การจัดกิจกรรมตามนโยบาย จุดเน้น แนวทางการปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนา และส่งเสริมสถานศึกษาให้ยกระดับคุณภาพสูงขึ้น

15.1 จัดโครงการ กิจกรรมพิเศษเพื่อตอบสนองนโยบาย จุดเน้น ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

15.2 ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย

### กลยุทธ์การบริหาร

ความหมายของกลยุทธ์

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง กลยุทธ์ขององค์กรต่อสภาพแวดล้อม ที่จะเป็นแผนที่นำทางในการขับเคลื่อนห้ององค์กรผ่านไปนสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนนี้ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่องค์กรจะนำมาใช้

พวงรัตน์ เกษรแพพย์ (2543) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ เป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกโบราณ ซึ่งเป็นคำที่ใช้ในความหมายของศิลป์และศาสตร์เกี่ยวกับยุทธการทางทหารซึ่ง

คำศัพท์ “กลยุทธ์” หรือ “Strategy” นั้นมาจากคำสองรวมกันคือ “Stratos” ซึ่งหมายถึง “กองทัพ” และ “Legei” ซึ่งหมายถึง “การนำหรือผู้นำ” กล่าวอีกนัยหนึ่ง กลยุทธ์หมายถึง เรื่องราวการวางแผน ยุทธศาสตร์ บัญชาการรบ เพื่อนำกองทัพเข้ารุกศัตรูเพื่อชัยชนะ โดยการใช้สรรพกำลังและเทคนิควิธี อันชาญฉลาดให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิผลนั่นเอง ต่อมาคำนี้ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารวางแผน องค์กร หมายถึง วิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเพื่อพิจารณาหาโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรเพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength)

บุญเลิศ เย็นคงคา (2544) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนการดำเนินงาน โดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากทั้งภายในและภายนอก นำมาประเมินและ วิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อการตัดสินใจให้กับองค์กร

สมยศ นาวิการ (2545) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานที่ถูก กำหนดขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร หน่วยงาน และบุคลากรจะแข่งขันกันอย่างไร

สรุปว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากร เพื่อให้เกิดประโยชน์และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) สรุปความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Strategic Management is Almed Toward Achieving Organization Wide Goals)
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Strategic Management Considers a Broad Range of Stakeholders)
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Strategic Management is Concerned with both Efficiency and Effectiveness)

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2546) ได้สรุปประโยชน์และความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่ง สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นั่นคือ องค์กรสามารถสร้าง “Strategic Fit” ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรได้ ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

2. ช่วยให้องค์กรโดยส่วนรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่สำคัญที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์กรนั้น ๆ แข็งแกร่ง ประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปได้

3. ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้นได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสามารถรักษาไว้ได้

4. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือ องค์กรจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยการมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือ บริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมติดตามผล

5. ช่วยทำให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive คือ คาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิด หรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว (Reactive and Defensive) ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่าและ/หรือฉกฉวยโอกาสได้ดีกว่าหรือได้ก่อนคู่แข่ง

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการภายในองค์กร เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการบริหารจัดการเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ เพื่อการจัดการจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความสำคัญของกลยุทธ์ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

#### การวางแผนกลยุทธ์

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่มุ่งเน้นการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม โดยวางแผนพัฒนาให้องค์กรปรับการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดเวลาที่ก้าวไปในอนาคต ซึ่งกลยุทธ์มีกลไก 3 ประการ คือ

1. เป็นการวางแผนเพื่อปรับทิศทางขององค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

2. เป็นการวางแผนเพื่อใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการทำงาน การผลิต และการนำเทคโนโลยีมาใช้



3. เป็นการวางแผนที่มีการวิเคราะห์พิจารณาในเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มุ่งให้องค์กรประสบความสำเร็จมากที่สุด ดีที่สุด และประหยัดการใช้ทรัพยากรมากที่สุดด้วย

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543) องค์กรประกอบในการวางแผนกลยุทธ์ มี 5 องค์ประกอบ คือ

1. ต้องวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป้าหมายการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม คือ ความต้องการดูการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในมิติต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในทางบวกและทางลบ ถ้ากระทบในทางบวกเรียกว่า โอกาส (Opportunity) ถ้ากระทบในทางลบ เรียกว่า ภัยอันตราย (Threat) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาโอกาสหรือภัยอันตรายนั้นมีเป้าหมายให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันและเตรียมพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่กำลังเกิดขึ้น

2. ต้องวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นการวิเคราะห์องค์กรภายใน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องบุคลากร ระบบการเงิน คอมพิวเตอร์ โครงสร้างองค์กร ระบบการสื่อสาร ค่านิยมและอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์เพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) ในการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร

3. การวางแผนกลยุทธ์นั้นจะมีลักษณะที่แตกต่างกับการวางแผนโดยทั่วไป ในการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะประกอบด้วย 3 แผน คือ แผนระยะยาว แผนระยะกลาง และแผนระยะสั้น กล่าวคือ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์แต่ละขั้นตอนจะมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน การบรรลุแผนระยะสั้นไปถึงจุดจุดหนึ่งก็จะไปสู่เป้าหมายของแผนระยะกลาง และเมื่อบรรลุถึงระดับหนึ่งก็จะไปถึงทิศทางในระยะที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น แต่การวางแผนโดยทั่วไปนั้นจะมีลักษณะเป็นเพียงการวางแผนระยะสั้น คือ แผนงบประมาณเท่านั้นเอง

4. การวางแผนกลยุทธ์ถือว่าการวางแผนอย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ โดยทุก ๆ ส่วนจะมีความสัมพันธ์และผูกพันกันอย่างมีโครงสร้าง

5. การวางแผนกลยุทธ์นั้นจะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้ (Realistic) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นต้องเป็นแผนที่ทำได้ มิใช่เป็นแผนที่อยากทำ

บุญเลิศ เย็นคงคา (2544) องค์กรประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ (Objective) คือ จุดหมายปลายทางที่องค์กรแสวงหาเพื่อการบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน การอยู่รอดและการพัฒนาวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการจำแนกเป็นระดับสายการบังคับบัญชาในองค์กร การมีวัตถุประสงค์หลายระดับ



และในแต่ละระดับยังมีวัตถุประสงค์หลายด้านอาจจะทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างวัตถุประสงค์ได้ ผู้บริหารจึงควรพยายามที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความสอดคล้องกลมกลืนและเป็นทิศทางเดียวกัน โดยการระบุขอบเขตของวัตถุประสงค์แต่ละด้านอย่างชัดเจน

2. การระบุทิศทางหรือพันธกิจ พันธกิจ (Mission) คือ ข้อความที่แสดงถึงแนวทางหลักในการอยู่รอดขององค์การ โดยระบุถึงหน้าที่ที่องค์การต้องการกระทำต่อสังคม ลักษณะสังคมของการดำเนินงานและปรัชญาทางการจัดการขององค์การ ภารกิจหลักของแต่ละแห่งจะแตกต่างกันออกไป การที่ผู้บริหารสามารถระบุ และมีแนวคิดที่ชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางหรือภารกิจหลักขององค์การ ทำให้เกิดผล คือ เกิดความรู้ ความเข้าใจถึงเป้าหมายที่จะกระทำ และสามารถกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะทุ่มเทความพยายามให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. การกำหนดเป้าหมาย เป้าหมาย (Goals) หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้น เป็นผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจงขององค์การ สามารถวัดได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอน การกำหนดเป้าหมายจะมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และภารกิจหลักขององค์การที่ระบุไว้ก่อน โดยนำเอาวัตถุประสงค์หรือภารกิจหลักมาใช้เป็นกรอบสำหรับการกำหนดเป้าหมายขององค์การให้มีความเฉพาะเจาะจง

4. การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy) คือ ทางเลือกที่ดีที่สุดที่องค์การเลือกดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ การพัฒนากลยุทธ์ต้องคำนึงถึงโอกาสและอุปสรรค ตลอดจนจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ แล้วเลือกวิธีที่ได้เปรียบคู่แข่งมากที่สุด การกำหนดนโยบาย ซึ่งนโยบาย หมายถึง แนวปฏิบัติอย่างกว้าง ๆ เพื่อเชื่อมโยงระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์การ

สรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีระบบและขั้นตอนมุ่งเน้นการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

##### 1. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

##### 1. การวิเคราะห์สถานการณ์ ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่

1.1.1 การกำหนดจุดมุ่งหมาย

1.1.2 วิสัยทัศน์

1.1.3 ข้อความภารกิจ

ภายนอก

- 1.1.4 วัตถุประสงค์
- 1.1.5 นโยบายขององค์กร
- 1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ประกอบด้วย
  - 1.2.1 โอกาสและอุปสรรคภายนอก
  - 1.2.2 จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน
- 2. การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย
  - 2.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Level Strategy) ประกอบด้วย 3 ชั้น
    - ชั้นที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (The Input Stage)
      - 2.1.1 แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน
      - 2.1.2 แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก
      - 2.1.3 แมทริกซ์โครงสร้างการแข่งขัน
    - ชั้นที่ 2 ปัจจัยนำเข้า (The Matching Stage)
      - 2.1.4 แมทริกซ์อุปสรรค โอกาส จุดอ่อน จุดแข็ง
      - 2.1.5 แมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินปฏิบัติ
      - 2.1.6 กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากร : แมทริกซ์กลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน
      - 2.1.7 แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน การประเมินปัจจัย
      - 2.1.8 แมทริกซ์กลยุทธ์หลัก
    - ชั้นที่ 3 การตัดสินใจ (The Decision Stage)
      - 2.1.9 แมทริกซ์การวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ
  - 2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) การสร้างข้อได้เปรียบ
    - 2.2.1 ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือการสร้างความแตกต่าง
    - 2.2.2 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน
    - 2.2.3 การปรับตัวที่รวดเร็ว
    - 2.2.4 การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก
  - 2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) การสร้างคุณค่าใน
    - 2.3.1 การตลาด
    - 2.3.2 การปฏิบัติการ
    - 2.3.3 การวิจัยและพัฒนา
    - 2.3.4 การบัญชี
    - 2.3.5 การเงิน

### 2.3.6 การจัดซื้อ

### 2.3.7 การบริหารงานบุคคล

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Intended Strategy) ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized Strategy) หรือเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์

4. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้นและมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และการตอบสนองที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการในการจัดการซึ่งต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสม

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) นั้นหมายถึง ขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมด 3 ประการด้วยกัน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร และการวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร โดยเป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ก็คือ การที่จะกำหนดสิ่งที่เรียกว่า “ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์” (Strategic Position)

2. ทางเลือกในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย ประการแรก การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic Options) เป็นขั้นตอนที่ จะดูถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ไปสู่แนวทางที่จะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดอ่อนจุดแข็งและความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติบนพื้นฐานของการศึกษาค่านิยมของกลุ่มต่าง ๆ ประการที่สอง การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดจากที่ได้กำหนดไว้ซึ่งแนวทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นจะต้องเป็นแนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรและความเป็นไปได้อันจะมีการปฏิบัติบนพื้นฐานของค่านิยม และเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างของอนาคต แนวทางดังกล่าวอาจจะเรียกว่า “กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด” (Strategic Fit) ประการที่สาม การเลือกกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจในการเลือกเอาทางเลือกที่เด่นชัดภายหลังจากการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์แล้ว

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) หมายถึง ขั้นตอนที่ จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นการหาเงิน การจัดหาบุคลากร หรือการสร้างโรงงาน หรือเครือข่าย นอกจากนั้นยังหมายถึงขั้นตอนของการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติได้ดี

ชินินทร์ ขุนพันธ์รักษ์ (2544) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในขององค์กร ที่ระบุถึงโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร พิจารณาถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร กำหนดเป้าหมายขององค์กรและการกำหนดวัตถุประสงค์ หลังจากนั้นผู้บริหารจะได้มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้เป็นการลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร
3. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการติดตามประเมินผลและควบคุมเพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติเป็นไปตามแบบที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงและมั่นใจว่าการปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์

จินตนา บุญบงการ (2544) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและตั้งเป้าหมายขององค์กร
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากรและการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ
5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง

## 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

### 2.1 เครื่องมือและเทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) การวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน ด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม สามารถใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานที่ครอบคลุมสิ่งที่มีอิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทายและข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของหน่วยงานและให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการมองการณ์ไกลเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการบริหารจัดการโดยรวม ซึ่งมีเครื่องมือและเทคนิคสำหรับการวิเคราะห์ ดังนี้

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

- 1.1 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Internal Rivalry)
- 1.2 คู่แข่งรายใหม่ (New Entry)
- 1.3 สิ่งทดแทน (Substitute)
- 1.4 อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบสินค้า (Supplier) และ
- 1.5 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Buyer Power)

2. PESTLE Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน โดยพิจารณาถึงความมั่นคงทางการเมือง (Political) สภาพเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) กฎหมาย (Legal) ผลกระทบในด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

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

4. SWOT Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบบริบทของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร เมื่อมีการประเมินปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในจะพบว่า มีปัจจัยใดที่เป็นโอกาสหรือข้อจำกัด และจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร ต่อหน่วยงาน หรือเข้ามาส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน รวมถึงเป็นข้อมูลพื้นฐาน สำหรับการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของหน่วยงานได้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง รวมถึงทำให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้และตระหนักร่วมกันตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อทำให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน SWOT Analysis จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการวิเคราะห์บริบทอย่างเป็นระบบ

ก่อนวางแผนการบริหารการศึกษา ในที่นี้นำเสนอการใช้ SWOT Analysis ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อวางแผนการบริหารการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## 2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดย SWOT Analysis

### 2.2.1 องค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (External Environment)

องค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดย SWOT Analysis ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) และสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือจุดอ่อน (Weaknesses) โดยทำการวิเคราะห์เฉพาะปัจจัยที่มีอิทธิพล/สภาพปัจจุบัน ปัญหาต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการบริหารการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

#### 1) สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย

Strengths (จุดแข็ง : S) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดแข็ง ข้อดีหรือข้อเด่นที่จะทำให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

Weaknesses (จุดอ่อน : W) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดอ่อน ข้อด้อยหรือจุดที่ควรพัฒนาส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของหน่วยงานที่ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์

#### 2) สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

Opportunities (โอกาส : O) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เป็นโอกาส เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

Threats (อุปสรรค : T) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เป็นอุปสรรค ภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่ประสบผลสำเร็จหรือยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์

### 2.2.2 รูปแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการวิเคราะห์สภาพที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) โดยพิจารณาถึงแนวโน้มของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคงอยู่และการขยายตัวของภารกิจหน่วยงาน มีทั้งปัจจัยที่เป็นโอกาสและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางการศึกษาสามารถใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า STEP หรือ C-PEST ซึ่งมีปัจจัยที่ต้องนำมาวิเคราะห์ ดังนี้



แบบ STEP คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่นำไปปัจจัย 4 ด้าน ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มาวิเคราะห์ ได้แก่

1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factors : S)

เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง โครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพและกระแสสังคมและชุมชน ที่ล้อมรอบหน่วยงาน ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่าง หน่วยงานภาครัฐ ฯลฯ

2. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) เป็นการวิเคราะห์ ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง สภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติการศึกษา ภาคบังคับ มาตรฐานการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและ หน่วยงานต้นสังกัด กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน ฯลฯ

แบบ C-PEST คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน นำปัจจัย 5 ด้าน ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มาวิเคราะห์ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่

1. ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors : C)

เป็นการวิเคราะห์ ในเรื่องผู้รับผลประโยชน์ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่โดยรอบ/สภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน ฯลฯ

2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P)

เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ร.บ.การศึกษาภาคบังคับ มาตรฐานการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน ฯลฯ

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง สภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ

#### 4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultural Factors : S)

เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง โครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบหน่วยงานความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ

5. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

เพื่อให้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานมีความแม่นยำ เชื่อถือได้ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีการขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอก ดังนี้

1. การตรวจสอบ (Scanning) เป็นการศึกษาหรือตรวจสอบถึงปัจจัยในด้านต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความสำคัญ เป็นโอกาส เอื้อต่อการทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์มีอะไรบ้าง หรือมีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคไม่เอื้ออะไรบ้าง รวมทั้งปัจจัยเหล่านั้นมีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง จะทำให้ทราบถึงข้อมูลทั้งในอดีตและในปัจจุบัน

2. การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการนำข้อมูลที่ได้รับจากขั้นการตรวจสอบ (Scanning) สภาพแวดล้อมนอกทั้งในอดีตและปัจจุบันมาคาดการณ์และพยากรณ์ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งขั้นตอนการพยากรณ์นี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อหน่วยงาน เนื่องจากข้อมูลหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน จะทำให้หน่วยงานสามารถจัดทำหรือเตรียมกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการบริหารหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ในภายภาคหน้า

3. การประเมิน (Assessing) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นการนำข้อมูลของสภาวะแวดล้อมภายนอก ในขั้นตอนการตรวจสอบ (Scanning) และการพยากรณ์ (Forecasting) มาวิเคราะห์และประเมินดูว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมนั้น ๆ จะมีผลอย่างไรต่อหน่วยงานบ้าง ทั้งในแง่ของโอกาสหรืออุปสรรค

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มของตัวแปรปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths : S) และจุดอ่อน (Weaknesses : W) ที่หน่วยงานสามารถควบคุม/บริหารจัดการได้และมีอิทธิพลโดยตรง ที่แสดงถึงศักยภาพของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทางด้านการศึกษาดำเนินนิยมใช้ประเด็นสำคัญมาวิเคราะห์ ที่เรียกว่า 2S 4M หรือใช้หลักการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ McKinsey 7s มีรายละเอียดดังนี้



แบบ 2S 4M คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานโดยนำปัจจัย 6 ด้าน มาวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure : S1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างการบริหารหน่วยงาน โครงสร้างการแบ่งหน้าที่ทำงาน ระบบงานของหน่วยงาน นโยบายของหน่วยงาน ฯลฯ
2. ด้านผลผลิตและการบริการ (Service : S2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการ คุณภาพนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ฯลฯ
3. ด้านบุคลากร (Man : M1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ปริมาณบุคลากร คุณภาพบุคลากร ความเพียงพอของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ขวัญกำลังใจบุคลากร ความก้าวหน้าของบุคลากร ความรู้และความสามารถและทักษะของบุคลากร ฯลฯ
4. ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความเพียงพอของงบประมาณ แผนการบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพการใช้จ่าย ความประหยัด ความคุ้มค่า ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ฯลฯ
5. ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material : M3) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความเพียงพอของสื่อวัสดุครุภัณฑ์ คุณภาพของสื่อ การใช้และการบำรุงรักษาสื่อ เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้ ฯลฯ
6. ด้านการบริหารจัดการ (Management : M4) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องระบบการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การกระจายอำนาจ การใช้เทคโนโลยีในการบริหาร การประชาสัมพันธ์ การระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน ฯลฯ

แบบ 7s ตามแนวคิดของ McKinsey คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานโดยนำปัจจัย 7 ด้าน มาวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้าง (Structure : S1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างหน่วยงานที่ได้ตั้งขึ้นตามกฎหมาย การแบ่งหน่วยงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา การพิจารณาลักษณะของโครงสร้างหน่วยงานมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ของหน่วยงาน เนื่องจาก ถ้าโครงสร้างหน่วยงานมีความเหมาะสมและสอดคล้อง คล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้ถูกต้องและรวดเร็ว ส่งผลดีต่อการผลักดันให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ก็จะเป็นจุดแข็งของหน่วยงาน แต่ถ้าโครงสร้างของหน่วยงานไม่เหมาะสมและสอดคล้อง ทำให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้ไม่บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดอ่อนของหน่วยงาน

2. ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy : S2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องทิศทางและขอบเขตที่หน่วยงานจะดำเนินการในระยะปานกลาง หรือระยะยาว ที่หน่วยงานได้ศึกษาว่าหน่วยงานของเรานั้นอยู่ที่ไหนในขณะนี้ พันธกิจของเราคืออะไร และใครเป็นผู้รับบริการ แล้ววางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้หน่วยงานมีความสามารถในการแข่งขันและบริหารจัดการได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด/บรรลุวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของหน่วยงานอย่างใกล้ชิด เนื่องจากการจัดโครงสร้างของหน่วยงานนั้นจะเป็นเครื่องมือให้การบริหารจัดการตามตามกลยุทธ์ของหน่วยงานนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์/วิสัยทัศน์ที่กำหนด

3. ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Systems : S3) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการหน่วยงาน บรรลุวัตถุประสงค์/วิสัยทัศน์ ตอบสนองกลยุทธ์ของหน่วยงาน เช่น ระบบงานมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระบบการวางแผน ระบบการนิเทศติดตามและรายงานผล ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี/การเงิน การพัสดุ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบติดตาม/ประเมินผล ระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน

4. ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style : S4) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องรูปแบบระบบการบริหารจัดการของผู้บริหารหน่วยงาน รวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรมของผู้บริหาร เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารจะเป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความสัมพันธ์ของหน่วยงาน รวมถึงความรู้สึนึกคิดของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

5. ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff: S5) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องบุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงาน ทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากร เพียงพอ เหมาะสมกับเกณฑ์ รวมถึงตอบสนองต่อการเจริญเติบโตของหน่วยงานในอนาคต การปฏิบัติต่อบุคลากรภายในหน่วยงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านบุคลากรทั้งหมด หรือ การที่ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาบุคลากร

6. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills : S6) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้บริการผู้รับบริการ ความสามารถในด้านการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะ (Competence) ของบุคลากร ทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานใน

หน้าที่รับผิดชอบและบริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values : S7) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องแนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังของหน่วยงาน เป็นแนวคิดพื้นฐานของหน่วยงานแต่ละแห่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานเห็นว่าเป็นสิ่งดี พึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกัน “บริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้” ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร

สรุปว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 7 S เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน จะเน้นประเด็นใดประเด็นหนึ่งไม่ได้ ต้องวิเคราะห์ทุกประเด็นให้ครอบคลุมกระบวนการบริหารจัดการทั้งระบบ ทั้ง 7 ประเด็น เพราะเมื่อประเด็นใดประเด็นหนึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อประเด็นอื่นด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นวิธีการหรือแนวทางหนึ่งที่จะทำให้รู้ว่าสถานศึกษามีจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ดังนี้

1. จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ปัจจัยหรือองค์ประกอบหลักของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นข้อดีหรือข้อเด่นหรือจุดแข็งที่ส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานได้รับผลผลิตในทางที่ดี
2. จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ปัจจัยหรือองค์ประกอบหลักของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดอ่อนที่ส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานได้รับผลผลิตที่ไม่คุ้มค่าหรือผลเสียหาย
3. โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยหรือองค์ประกอบหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เอื้ออำนวยหรือช่วยสนับสนุนทำให้ภารกิจของหน่วยงานประสบความสำเร็จมากขึ้น
4. อุปสรรค (Threats) หมายถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษาที่เป็นอุปสรรค ภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่ส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบผลสำเร็จ เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ปัญหาชีวิต ความเป็นอยู่ที่ยากไร้ อยู่ห่างไกลความเจริญด้านการคมนาคม การสื่อสาร ภัยธรรมชาติ เป็นต้น

O (Opportunities)	
จุดแข็ง (+) มีโอกาส (+) เสริมสร้าง, เพิ่ม, ขยาย S (Strength)	จุดอ่อน (-) มีโอกาส (+) พัฒนา, ปรับปรุง, แก้ไข W (Weaknesses)
จุดแข็ง (+) มีอุปสรรค (-) พัฒนา, ปรับปรุง เพื่อรอโอกาส ภายนอกมีความพร้อม	จุดอ่อน (-) มีอุปสรรค (-) รีบเร่ง, บททวน, ปรับปรุง
T (Threats)	

ภาพประกอบ 4 สถานภาพของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis)

พัทธ์รณง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การตรวจสอบ (Scanning) ได้แก่ การศึกษาหรือตรวจสอบถึงปัจจัยในด้านต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอก
2. การพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม (Environmental Forecasting) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสถานะแวดล้อมมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจ การพยากรณ์หรือคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมนั้นมียูด้วยกันหลายวิธี ตัวอย่างของวิธีในการพยากรณ์ในการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ได้แก่
  - 2.1 การใช้ข้อมูลจากอดีตมาคาดการณ์ถึงแนวโน้มในอนาคต (Trend Extrapolation)
  - 2.2 การใช้ข้อวิจารณ์หรือความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ (Fundamental Forecasting)
  - 2.3 การคาดการณ์โดยอาศัยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Delphi Technique)
  - 2.4 การระดมสมอง (Brainstorm) เป็นวิธีการในการระดมความคิดเห็นของบุคคลหลายคน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่าง ๆ หรือการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต
  - 2.5 การใช้สถิติในการวิเคราะห์ (Statistical Modeling) โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากกว่า 2 ตัวขึ้นไป

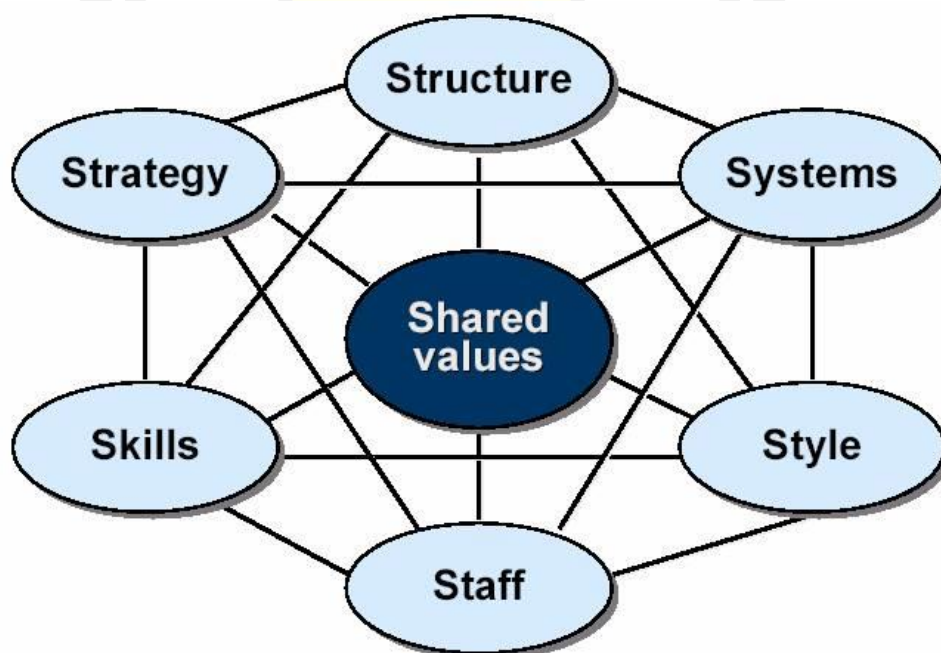
## 2.6 การคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต (Multiple Scenario)

เป็นวิธีที่นิยมกันมากในปัจจุบัน

## 2.7 แนวโน้มใหม่ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ได้แก่ นักพยากรณ์อนาคต (Futurist)

3. การประเมินสถานะแวดล้อมที่ก่อให้เกิดโอกาส (Opportunities) หรือข้อจำกัด (Threats) ต่อองค์กร โดยวิเคราะห์ว่าปัจจัยหรือสถานะแวดล้อมใดที่จะก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดขององค์กร และองค์กรสามารถตอบสนองต่อโอกาสหรือข้อจำกัดดังกล่าวนี้ได้มากน้อยเพียงใด วิธีการหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการประเมินและวิเคราะห์โอกาส ข้อจำกัดและการตอบสนองขององค์กรต่อโอกาสหรือข้อจำกัดดังกล่าว ได้แก่ การใช้ตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factors Analysis Summary: EFAS)

ตำรา วัฒนา (2557) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็งและจุดอ่อน) เพื่อหาว่าองค์กรมีจุดแข็งและจุดอ่อนอะไรบ้าง อย่างไรก็ตามมีอิทธิพลต่อองค์กรมากกว่ากัน การพิจารณาควรครอบคลุมปัจจัยภายในทุกๆ ด้าน หรือจะใช้หลักการของ 7 S's ของ McKinsey Model ของ McKinney 7-S Framework จะเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่าง ๆ เพื่อหาว่าองค์กรมีจุดแข็งและจุดอ่อนอะไรบ้าง อย่างไรก็ตามมีอิทธิพลต่อองค์กรมากกว่ากัน การพิจารณาควรครอบคลุมปัจจัยภายในทุก ๆ ด้าน หรือจะใช้หลักการของ 7 S's ของ McKinsey Model ของ McKinney 7-S Framework จะเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่าง ๆ



ภาพประกอบ 5 McKinney 7-S Framework Model

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้อุปการะได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial tem) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Techno System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ ดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากร

4. บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึงซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) นั้น อาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น



ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การคงต้องมุ่งเน้นใน  
ทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน  
ของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็น  
ผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ  
จะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทาง  
จรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน  
โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและ  
ผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ  
ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อ  
จะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อ  
เหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและ  
ความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมี  
วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการ  
วิเคราะห์สภาพที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) โดยพิจารณาถึงแนวโน้มของ  
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคงอยู่และการขยายตัวของภารกิจสถานศึกษา มีทั้งปัจจัยที่เป็นโอกาสและ  
ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้ในระยะ  
สั้น ๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางการศึกษาศาสนาสามารถใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า  
C-PEST

C-PEST คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา นำปัจจัย  
5 ด้าน ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์มาวิเคราะห์ โดยมุ่งให้  
ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่

1. ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors : C)  
เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องผู้รับผลประโยชน์ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่โดยรอบ/สภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน ฯลฯ

2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P)  
เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ร.บ.การศึกษาภาคบังคับ  
มาตรฐานการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและสถานศึกษาต้นสังกัด  
กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษา ฯลฯ

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง สภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่าง ๆ

4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultural Factors : S) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง โครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี แนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพกระแสสังคม และชุมชนที่ล้อมรอบ สถานศึกษาความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา ภาครัฐฯ ฯลฯ

5. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

สรุปว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการกำหนด ทิศทาง และการปฏิบัติงานในระยะยาวของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์กลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์สภาพภายนอกขององค์กร เพื่อหาข้อสรุปว่าส่งผลกระทบต่อองค์กรในเชิงบวก หรือในเชิงลบ และการวิเคราะห์สภาพภายในขององค์กรเพื่อหาข้อสรุปว่า องค์กรมีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การประเมินกลยุทธ์

ทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์

#### ทฤษฎีเชิงระบบ (System Approach)

ผู้ที่คิดทฤษฎีระบบ ชื่อ Lucwig Von Bertalanffy ซึ่งเป็นนักชีววิทยา เขาเป็น คนแรกที่เขียนหนังสือชื่อ WGeneral System TheoryW โดยนำเอาแนวความคิดมาจากระบบ ชีววิทยา ซึ่งเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมว่าระบบชีววิทยาที่สมบูรณ์จะช่วยให้ทั้งตน สัตว์ และพืชสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมทั้งในด้านการเรียนรู้ ปฏิกริยาตอบสนอง และการแก้ปัญหา เขามีความเชื่อว่าในเมื่อองค์กรเป็นระบบเปิด จึงย่อมมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม และเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ มีความเกี่ยวพันต่อกันหลายด้าน หลายระดับ และส่วนต่าง ๆ ขององค์กรก็เป็นส่วนสำคัญเท่า ๆ กับตัวขององค์กรเอง ดังนั้นทฤษฎีระบบจะรวมเอาระบบย่อย ทุกชนิด ทั้งทางด้านชีวภาพ กายภาพ พฤติกรรม ความคิดเกี่ยวกับการควบคุมโครงสร้างเป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานไว้ด้วยกัน (จันทร์ธานี สงวนนาม, 2551)

#### 1. หลักการและแนวคิดของทฤษฎีระบบ

1.1 ทฤษฎีระบบมีความเชื่อว่า ระบบจะต้องเป็นระบบเปิด (Open System) กล่าวคือ จะต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมโดยได้รับอิทธิพลหรือผลกระทบตลอดเวลาจาก สภาพแวดล้อม



1.2 มีรูปแบบของการจัดลำดับ (The Hierarchical Model) ในลักษณะของระบบใหญ่และระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน

1.3 มีรูปแบบของปัจจัยป้อนเข้าและผลผลิต (Input Output Model) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลของปฏิสัมพันธ์ที่มีกับสิ่งแวดล้อม โดยเริ่มต้นจากปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต ตามลำดับ เป็นองค์ประกอบของระบบ

1.4 แต่ละองค์ประกอบของระบบจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กันหรือมีผลกระทบต่อกันและกัน (The Entities Model) หมายความว่า ถ้าองค์ประกอบของระบบตัวใดตัวหนึ่งเปลี่ยนแปลงไปก็จะมีผลต่อการปรับเปลี่ยนขององค์ประกอบตัวอื่นด้วย

1.5 ทฤษฎีระบบเชื่อในหลักการของการมีเหตุ-ผลของสิ่งต่าง ๆ (Cause and Effect) ซึ่งเป็นหลักการทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถพิสูจน์ได้ ทฤษฎีระบบไม่เชื่อผลของสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เกิดจากสาเหตุเพียงสาเหตุเดียว แต่ทฤษฎีระบบเชื่อว่าปัญหาทางการบริหารที่เกิดขึ้นมักจะมาจากสาเหตุที่มากกว่าหนึ่งสาเหตุ

1.6 ทฤษฎีระบบจะมองทุก ๆ อย่างในภาพรวมของทุกองค์ประกอบมากกว่าที่จะมองเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ

1.7 ทฤษฎีระบบคำนึงถึงผลของการปฏิบัติที่เป็น “Output” หรือ “Product” มากกว่า “Process” ซึ่งผลสุดท้ายของงานที่ได้รับอาจมีมากมายหลายสิ่ง ซึ่งก็คือผลกระทบ (Outcome or Impact) ที่เกิดขึ้นตามมาในภายหลังนั่นเอง

1.8 ทฤษฎีระบบจะมีกระบวนการในการปรับเปลี่ยนและป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อบอกให้รู้ว่าระบบมีการเบี่ยงเบนอย่างไร ควรจะแก้ไขที่องค์ประกอบใดของระบบ ซึ่งก็คือ (System Analysis) นั่นเอง

## 2. รูปแบบของวิธีระบบ (System Approach Model)

จากหลักการและแนวคิดของทฤษฎีระบบ ระบบประกอบด้วย ส่วนประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

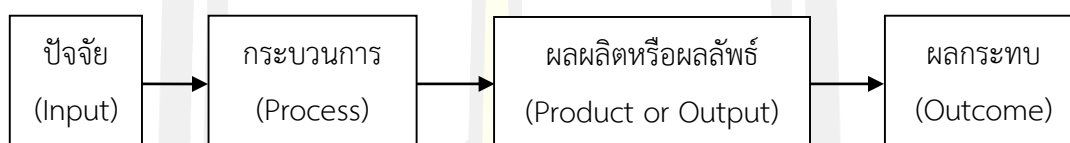
2.1 ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารทุก ๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) การบริหารจัดการ (Management) และแรงจูงใจ (Motivations ที่เป็นส่วนเริ่มต้นและเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์การ

2.2 กระบวนการ คือ การนำเอาปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภทมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อย รวมกันอยู่หลายระบบครบวงจร ตั้งแต่การบริหาร การจัดการ การนิเทศ การวัดและการประเมินผล

การติดตามตรวจสอบ เป็นต้น เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าไปสู่กระบวนการทุกกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ผลผลิต หรือผลลัพธ์ เป็นผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.4 ผลกระทบ เป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่คาดไว้หรือไม่เคยคาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้นก็ได้ เขียนเป็นรูปแบบ ปรากฏดังประกอบภาพ 6

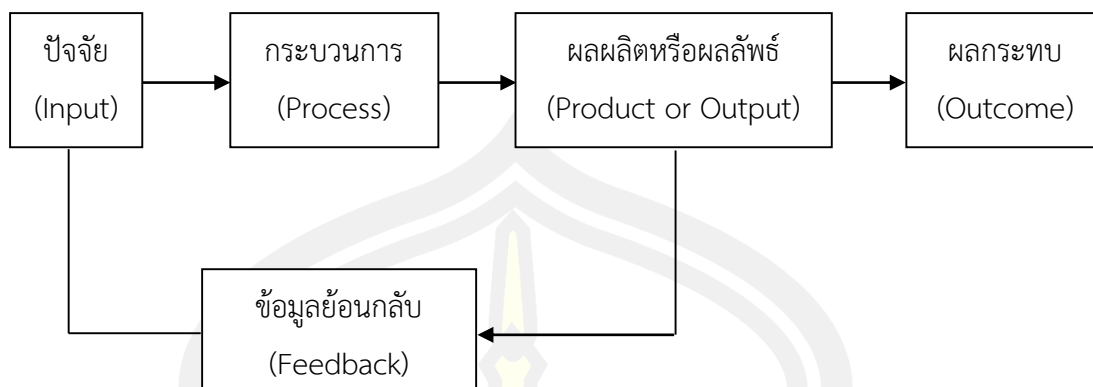


ภาพประกอบ 6 องค์ประกอบของวิธีระบบ

### 3. รูปแบบของการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis Model)

การนำเอาทฤษฎีระบบหรือวิธีระบบมาใช้ในการบริหารองค์การ หากนำมาใช้ให้ดี ถูกต้องและเหมาะสม ระบบก็จะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม หากนำมาใช้ไม่ถูกต้อง หรือองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบไม่สัมพันธ์กันก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การได้

ดังนั้น การนำเอาทฤษฎีระบบมาใช้ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ระบบที่เรียกว่า System Analysis ควบคู่ไปด้วย การวิเคราะห์ระบบจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า หากผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัญหานั้นจะเกิดจากองค์ประกอบใดของระบบมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันหรือไม่ อย่างไร ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ทราบถึงประเภทของปัญหาจุดที่ต้องได้รับการพัฒนาแก้ไขหรือปรับปรุงได้มากขึ้น การแก้ไขปรับปรุงก็จะต้องกระทำอย่างเป็นระบบมีใช้แก้ไขเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น (จันทรานี สงวนนาม, 2551) ปรากฏดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 รูปแบบองค์ประกอบของวิธีระบบและการวิเคราะห์ระบบ

การวิเคราะห์ระบบเป็นส่วนหนึ่งของวิธีระบบที่มุ่งเน้นกระบวนการมากกว่าผลผลิตหรือผลลัพธ์ โดยมุ่งวิเคราะห์ปัญหา และเป็นกระบวนการประเมินวิธีระบบ การวิเคราะห์ระบบเป็นขั้นแรกของการพัฒนาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อให้มีระบบการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ เพราะพัฒนาการคือการปรับปรุงเพื่อให้สภาพที่มีปัญหาอยู่หมดไปหรือเหลือน้อยลงตามศักยภาพของทรัพยากรและข้อจำกัดที่มีอยู่ ให้เกิดความสมดุลของโครงสร้างและองค์ประกอบต่าง ๆ ในระบบ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ระบบ

สรุปว่า การวิเคราะห์ระบบมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลวิธีระบบในเรื่องต่อไปนี้

1. ประเมินความมีประสิทธิภาพของระบบงาน
2. ประเมินเวลา
3. ประเมินการใช้งบประมาณ
4. ประเมินความถูกต้องของกระบวนการ
5. ประเมินผลผลิตหรือผลงาน

วิธีระบบและการวิเคราะห์ระบบเป็นกระบวนการที่ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ที่มีเหตุผลและมุ่งไปที่กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีขั้นตอน

4. การนำทฤษฎีระบบมาใช้ในการแก้ปัญหา

การนำวิธีระบบมาใช้แก้ปัญหานั้น ก่อนอื่นควรจะต้องรู้และทำความเข้าใจว่าปัญหาคืออะไรเสียก่อน (จันทรานี สงวนนาม, 2551)

4.1 ปัญหา คือ ความแตกต่างระหว่างสภาพที่พึงประสงค์กับสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน

4.2 ปัญหา คือ ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังว่าควรจะเป็นกับสิ่งที่อยู่ในปัจจุบัน

4.3 ปัญหา คือ สภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีแนวโน้มว่าจะไม่ตรงกับความต้องการ

4.4 ปัญหา คือ ความต้องการ

4.5 ปัญหา คือ สิ่งที่ไม่ตรงกับความต้องการหรือความพอดี มากเกินไปก็เป็นปัญหา น้อยเกินไปก็เป็นปัญหา

ประเภทของปัญหา แบ่งออกเป็นหลายประการคือ

1. ปัญหาที่แบ่งตามระดับความรุนแรงของสภาพการณ์ของปัญหา (Degree or Condition of the Problem) แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 ปัญหาที่เกิดจากสภาพการณ์คงที่ (Stable) เช่น ปัญหาเกี่ยวกับเนื้องาน ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งไม่จำเป็นต้องรีบแก้ไข

1.2 ปัญหาที่เกิดจากสภาพการณ์ที่เป็นพลวัต (Dynamic) เช่น ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมคน และการปฏิบัติ

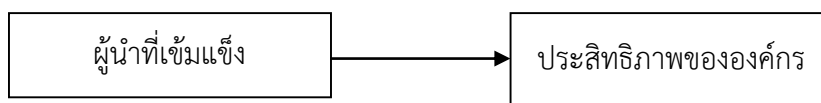
1.3 ปัญหาวิกฤต (Critical) เป็นปัญหารุนแรงที่จะต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ถ้าไม่แก้ไขจะส่งผลกระทบต่อปัญหาอื่น ๆ ได้

2. ปัญหาที่แบ่งตามความเบี่ยงเบนของสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริงกับความต้องการที่เกิดในเวลาต่างกัน

2.1 ปัญหาขัดข้อง ถ้าความเบี่ยงเบนเกิดขึ้นในอดีตปัจจุบันยังคงปรากฏอยู่และมีแนวโน้มว่าจะเกิดต่อไปในอนาคต เพราะมาตรการแก้ไขไม่ได้ผล จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงเรียกว่า ปัญหาขัดข้อง

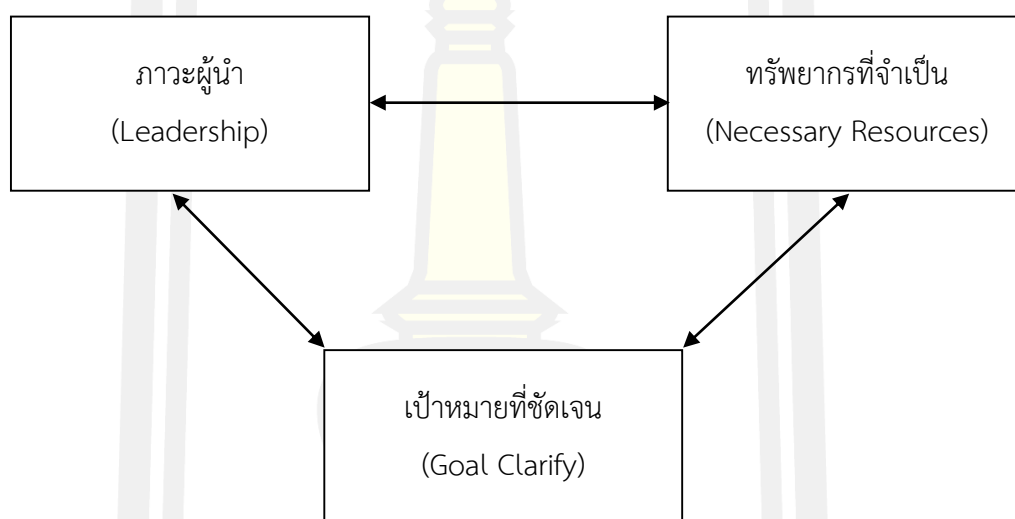
2.2 ปัญหาป้องกัน ถ้าในอดีตไม่มีความเบี่ยงเบน แต่ปัจจุบันมีสิ่งบอกเหตุว่าจะเกิดความเบี่ยงเบนหรือเกิดปัญหาขึ้นในอนาคต ถ้าไม่ป้องกันเอาไว้ก่อน

2.3 ปัญหาเชิงพัฒนา ต้องการแก้ไขเปลี่ยนแปลง (Change) เพื่อปรับปรุงสภาพในอนาคตให้ดีกว่าเดิม อย่างมีเป้าหมายว่าจะพัฒนาในเรื่องใด จึงจะทำให้คุณภาพของงานสูงขึ้น ผู้บริหารที่มีความเชื่อว่าผลของสถานการณ์เกิดจากสาเหตุใดเพียงสาเหตุเดียว (A Single-Causation) จะมีลักษณะของผู้นำที่มีความเข้มแข็ง เชื่อมั่นในตนเองว่าการเป็นผู้นำที่เข้มแข็งจะเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร ปรากฏดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่เข้มแข็งและประสิทธิภาพขององค์กร

ส่วนผู้บริหารที่มีความเชื่อว่า ผลของสถานการณ์เกิดจากหลายสาเหตุตามแนวคิดของทฤษฎีระบบจะมีลักษณะของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ มีทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง รู้จักใช้ทรัพยากรที่จำเป็น และรู้เป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร ปราบกฏตั้งภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 ผลของสถานการณ์ที่เกิดจากหลายสาเหตุ

ขั้นตอนการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีระบบ

1. ระบุประเด็นปัญหา (Problem/Needs Formulation)
2. กำหนดวัตถุประสงค์ (Establishing Objective)
3. ระบุแหล่งทรัพยากร/ข้อจำกัด (Resources/Constraints)
4. กำหนดเกณฑ์ของความสำเร็จ (Criteria of Success)
5. กำหนดทางเลือกหลาย ๆ ทาง (Alternative)
6. กำหนดรูปแบบทางเลือก (Model for Selecting)
7. จัดลำดับทางเลือก (Ranking of Alternatives)
8. ตัดสินใจ/ทำแผนปฏิบัติการ (Decision Making)

## 9. นำแผนไปปฏิบัติ (Implementation)

10. ติดตามกำกับ/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation and  
ทฤษฎีการวางแผนยุทธศาสตร์ บอสตันโมเดล (Boston Model : BCG)

Kolter (2003) บอสตันโมเดล หรือย่อมาจาก Boston Consulting Groups : BCG) ซึ่งทำธุรกิจในการให้คำปรึกษา (Consulting) ด้านการบริหารจัดการ ได้ทำการพัฒนาโมเดลดังกล่าวขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางตำแหน่งธุรกิจของตน โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาจากอัตราการเจริญเติบโตของตลาด และส่วนครองตลาด เปรียบเทียบเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเพื่อจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน และวางยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการแบ่ง BCG Matrix ออกเป็น 4 ช่อง ปรากฏดังภาพประกอบ 10

Market Growth	High	STAR	QUESTION MARK
	Low	CASH COW	DOG

ภาพประกอบ 10 BCG Matrix (Boston Consulting Group's Growth-Share Matrix)

จากภาพ แกนนอน จะแสดงให้เห็นถึงอัตราการเจริญเติบโตของตลาด (ยอดขาย) อัตราการเจริญเติบโตของตลาด (Market Growth) หมายถึง อัตราการเจริญเติบโตของยอดขายแต่ละปีของหน่วยธุรกิจ ส่วนแกนกลาง จะแสดงถึงส่วนครองตลาดเปรียบเทียบ ส่วนครองตลาด (Market Share) หมายถึง ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบโดยการเปรียบเทียบยอดขายของเรากับคู่แข่งรายใหญ่ที่สุดของกลุ่มธุรกิจนั้น ๆ

เมื่อทราบความหมายของแต่ละแกนแล้วก็จะทำการหาตัวเลขอัตราการเจริญเติบโตของตลาด (ยอดขาย) ของธุรกิจ และส่วนครองตลาดเปรียบเทียบออกมา จากนั้นนำตัวเลขที่ได้มาลงจุดเพื่อดูตำแหน่งว่าธุรกิจของเราจะตกอยู่ในตำแหน่งของช่องใดใน BCG Matrix

ในตาราง BCG Matrix จะมี 4 ช่อง แต่ละช่องจะแสดงถึงลักษณะของธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายและส่วนครองตลาดที่แตกต่างกัน ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นว่าต้องมีการจัดสรรทรัพยากรเงินทุนและการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินการที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ต้องพิจารณาว่าธุรกิจของเราตกอยู่ในตำแหน่งใดช่องใด ดังนี้

### ช่องที่ 1 : กลุ่มน่าสงสัย (Question Marks)

จะมีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายสูง แต่ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับมักพบในธุรกิจ หรือผลิตภัณฑ์ในช่วงเริ่มเข้าสู่ตลาด หรือเรียกว่า ธุรกิจดั่งใหม่ (Baby) ธุรกิจที่อยู่ในช่วงนี้จะยังไม่มีกำไร และต้องสรรหาทรัพยากรด้านเงินทุนเพื่อขยายธุรกิจ เพิ่มส่วนครองตลาด แย่งส่วนครองตลาดจากคู่แข่ง และการโฆษณาประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการตลาดในจำนวนที่ค่อนข้างมาก ยุทธศาสตร์ที่ควรนำมาใช้ควรเป็นกลยุทธ์ในการสร้างเสริมความเจริญเติบโต (Growth) โดยการเจาะตลาด (Market Penetration) การพัฒนาตลาด (Market Development) และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) ซึ่งหากสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้จนประสบความสำเร็จ ธุรกิจที่มีปัญหาดังกล่าวจะกลายเป็นธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวดวงเด่น (Star) ต่อไป แต่หากประสบปัญหาที่ต้องใช้ยุทธศาสตร์การตัดทอน (Retrenchment) โดยการเลิกการผลิตไป

### ช่องที่ 2 : กลุ่มดาวรุ่ง (Star)

จะมีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายสูง และส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับสูงมักเป็นธุรกิจ/ผลิตภัณฑ์ที่เป็นผู้นำตลาดและสามารถทำเงินให้กับธุรกิจได้มาก และเริ่มที่จะทำกำไร แต่ขณะเดียวกันก็มีค่าใช้จ่ายที่สูงด้วยเช่นกัน เนื่องจากต้องใช้เงินจำนวนมากในการขยายการผลิต การโฆษณาประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการตลาด เพื่อเพิ่มส่วนครองทางการตลาด รักษาส่วนครองตลาดที่มีอยู่ และต่อสู้กับคู่แข่ง โดยหากสามารถรักษาสวนครองตลาดไว้ได้ในอนาคตจะเป็นธุรกิจ และผลิตภัณฑ์ที่ทำเงินให้แก่บริษัท ยุทธศาสตร์ที่ควรนำมาใช้ คือ ยุทธศาสตร์การเจริญเติบโต (Growth) โดยการขยายตัว การเจาะตลาด (Market Penetration) การพัฒนาตลาด (Market Development) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และการร่วมลงทุน (Joint Venture) เพื่อพัฒนาดาวดวงเด่น (Stars) ให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำเงิน (Cash Cows)

### ช่องที่ 3 : กลุ่มแม่วัวให้นม (Cash Cows)

จะมีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายต่ำ แต่ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับสูง โดยสาเหตุอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายลดลง เนื่องจากยอดขายเริ่มเข้าสู่จุดอิ่มตัวแล้วผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในช่วงนี้จะทำเงินให้แก่ธุรกิจเป็นจำนวนมาก เพราะส่วนครองตลาด (ยอดขาย) สูง และบริษัทไม่จำเป็นต้องจัดสรรทรัพยากรด้านเงินทุน เพื่อการขยายกำลังการผลิตอีก อีกทั้งยังมีข้อได้เปรียบด้านการประหยัดจากขนาดการผลิต (Economies of Scale) ซึ่งธุรกิจที่มีตำแหน่งอยู่ในช่อง Cash Cows นี้จะมีเงินเหลือมากเพียงพอที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจอื่นที่มีปัญหา (Question Marks) ได้ ทั้งนี้ธุรกิจจะต้องพยายามรักษาสวนครองตลาดเอาไว้ให้ได้ ยุทธศาสตร์ที่ควรนำมาใช้ คือ ยุทธศาสตร์การคงสภาพเดิม (Stability)



#### ช่องที่ 4 : กลุ่มสุนัข (Dogs)

จะมีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายต่ำ ธุรกิจนี้โดยทั่วไปจะมีกำไรต่ำหรือกำลังเข้าสู่ภาวะของการขาดทุน ธุรกิจจะต้องพิจารณาตัดสินใจและส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับจะผลิตต่อไปหรือเลิกการผลิต ยุทธศาสตร์ที่ควรนำมาใช้ คือ ยุทธศาสตร์การตัดทอน (Retrenchment) ยุทธศาสตร์ในการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest) หรือยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนธุรกิจ (Turnaround)

การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

สิ่งที่ต้องดำเนินการในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ คือ

1. การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ หรือ Action plan การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการหรือโครงการ สิ่งสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจคือ เรื่องของกลยุทธ์ซึ่งเป็นแนวทางที่จะบรรลุเป้าประสงค์ โดย 1 กลยุทธ์ไม่จำเป็นจะต้องถอดออกมาเป็น 1 โครงการ เพราะในความเป็นจริงแล้ว อาจรวมหลาย ๆ กลยุทธ์แล้วถอดออกมาเป็น 1 โครงการก็ได้
2. การปรับแต่งองค์ประกอบ (Parameter) ทางด้านการบริหารจัดการ หลังจากที่มีแผนยุทธศาสตร์และถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการแล้ว สิ่งที่ยังต้องดำเนินการต่อไป คือ การปรับแต่งองค์ประกอบทางด้านการบริหาร ทั้งด้านกระบวนการ โครงสร้าง เทคโนโลยี และคืบตามแนวทางของ Kaplan และ Norton (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2554) ในเรื่อง Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งมีมิติทั้ง 4 ด้านนั้น ได้แก่

มิติที่ 1 : มิติด้านประสิทธิผล

เทียบได้กับมิติทางด้านการเงิน (Financial Perspective) ของ BSC โดยกำหนดให้องค์การแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ โดยเน้นว่าต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อะไร

มิติที่ 2 : มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

เทียบได้กับมิติทางด้านการกระบวนการดำเนินงาน (Internal Work Process Perspective) ของ BSC โดยกำหนดให้องค์การแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย และการลดระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น

มิติที่ 3 : มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

เทียบได้กับมิติทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) ของ BSC โดยกำหนดให้องค์การแสดงความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ รวมทั้งเรื่องของความโปร่งใสในการทำงานด้วย

#### มิติที่ 4 : มิติด้านการพัฒนาองค์กร

เทียบได้กับมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspective) ของ BSC โดยกำหนดให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การพัฒนาระบบฐานข้อมูล การบริหารคนและความรู้ในองค์กร เป็นต้น

##### ทฤษฎีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน (SWOT Analysis)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นวิธีการหรือแนวทางหนึ่งที่จะทำให้รู้ว่าสถานศึกษามีจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ดังนี้

1. จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ปัจจัยหรือองค์ประกอบหลักของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นข้อดีหรือข้อเด่นหรือจุดแข็ง ที่ส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานได้รับผลผลิตในทางที่ดี
2. จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ปัจจัยหรือองค์ประกอบหลักของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดอ่อน ที่ส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานได้รับผลผลิตที่ไม่คุ้มค่าหรือผลเสียหาย
3. โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยหรือองค์ประกอบหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เอื้ออำนวยหรือช่วยสนับสนุนทำให้ภารกิจของหน่วยงานประสบความสำเร็จมากขึ้น
4. อุปสรรค (Threats) หมายถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษาที่เป็นอุปสรรค ภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่ส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบผลสำเร็จ เช่น ปัญหาสุขภาพจิต ปัญหาชีวิต ความเป็นอยู่ที่ยากไร้ อยู่ห่างไกลความเจริญ ด้านการคมนาคม การสื่อสาร ภัยธรรมชาติ เป็นต้น

##### กรอบแนวคิดทฤษฎี 7s McKinsey

คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานโดยนำปัจจัย 7 ด้านมาวิเคราะห์ประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้าง (Structure : S1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างหน่วยงานที่ได้ตั้งขึ้นตามกฎหมาย การแบ่งหน่วยงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา การพิจารณาลักษณะของโครงสร้างหน่วยงานมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ของหน่วยงาน เนื่องจากถ้าโครงสร้างหน่วยงานมีความเหมาะสมและสอดคล้อง คล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงานผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้ถูกต้องและรวดเร็ว ส่งผลดีต่อการผลักดันให้การดำเนินงานตาม

กลยุทธ์ที่เลือกใช้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดแข็งของหน่วยงาน แต่ถ้าโครงสร้างของหน่วยงานไม่เหมาะสมและสอดคล้องทำให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้ ไม่บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดอ่อนของหน่วยงาน

2. ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy : S2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องทิศทางและขอบเขตที่หน่วยงานจะดำเนินการในระยะปานกลาง หรือระยะยาว ที่หน่วยงานได้ศึกษาว่าหน่วยงานของเรานั้นอยู่ที่ไหนในขณะนี้ พันธกิจของเราคืออะไร และใครเป็นผู้รับบริการแล้ววางแผนขึ้นมา เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้หน่วยงานมีความสามารถในการแข่งขันและบริหารจัดการได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด/บรรลุวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของหน่วยงานอย่างใกล้ชิด เนื่องจากการจัดโครงสร้างของหน่วยงานนั้นจะเป็นเครื่องมือให้การบริหารจัดการตามกลยุทธ์ของหน่วยงานนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์/วิสัยทัศน์ที่กำหนด

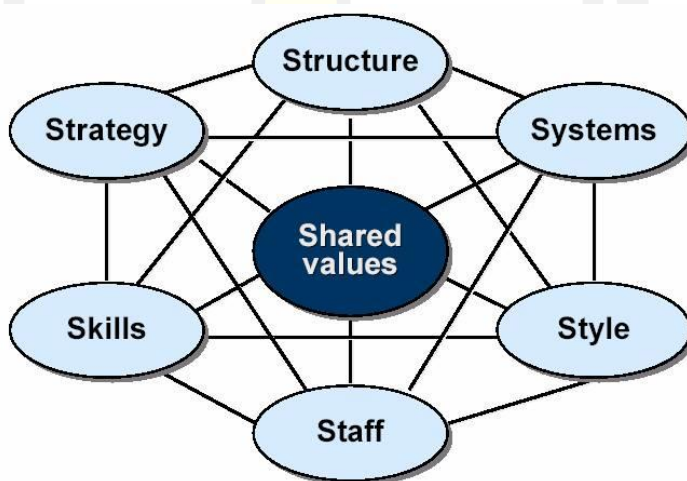
3. ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Systems : S3) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์/วิสัยทัศน์ ตอบสนองกลยุทธ์ของหน่วยงาน เช่น ระบบงานมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระบบการวางแผน ระบบการนิเทศติดตามและรายงานผล ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี/การเงิน การพัสดุ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรมระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบติดตาม/ประเมินผล ระบบหรือขั้นตอนการทำงาน เหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน

4. ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style : S4) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องรูปแบบระบบการบริหารจัดการของผู้บริหารหน่วยงาน รวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรมของผู้บริหาร เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารจะเป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความสัมพันธ์ของหน่วยงาน รวมถึงความรู้สึกนึกคิดของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

5. ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff: S5) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องบุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงาน ทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากร เพียงพอ เหมาะสมกับเกณฑ์ รวมถึงตอบสนองต่อการเจริญเติบโตของหน่วยงานในอนาคต การปฏิบัติต่อบุคลากรภายในหน่วยงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านบุคลากรทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาบุคลากร

6. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills : S6) เป็นการวิเคราะห์ที่ในเรื่อง ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้บริการผู้รับบริการ ความสามารถใน ด้านการวิจัยและพัฒนา สมรรถนะ (Competence) ของบุคลากร ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะ ประจำสายงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ และบริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values : S7) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องแนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังของหน่วยงาน เป็นแนวคิดพื้นฐานของ หน่วยงานแต่ละแห่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานเห็นว่าเป็นสิ่งดี พึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรม ในการทำงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีความเป็นเลิศในการ บริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกัน “บริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้” ซึ่งเป็นปัจจัยแห่ง ความสำเร็จในการบริหาร



ภาพประกอบ 11 McKinney 7-S Framework Model

กรอบกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธาวิฑิต ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธาวิฑิต
2. ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธาวิฑิต
3. ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธาวิฑิต
4. ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนางวงโยธาวิฑิต
5. ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธาวิฑิต
6. ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธาวิฑิต

## 7. ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิต

### บริบทพื้นที่วิจัย

ในปัจจุบันวงโยธวาทิตถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากในการเข้าร่วมกิจกรรม และงานพิธีการสำคัญต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมภายในโรงเรียนและกิจกรรมอื่น ๆ ที่เป็นการบริการชุมชนในเขตพื้นที่บริการ ตลอดจนนอกเขตพื้นที่บริการ และวงโยธวาทิตยังสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนได้ รวมถึงการบริการชุมชน โดยมีการพัฒนางวงโยธวาทิตเพื่อให้มีศักยภาพที่พร้อมในการเข้าร่วมการแข่งขันในระดับประเทศ ระดับนานาชาติ และระดับโลกต่อไป จึงถือว่าการบริหารจัดการมีผลเป็นอย่างมากในการพัฒนางวงโยธวาทิตในปัจจุบัน ที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการพัฒนางวงโยธวาทิตให้มีประสิทธิภาพเทียบเท่าในระดับสากล และยังเป็นการพัฒนาทักษะเฉพาะของนักเรียนที่เข้าร่วมในกิจกรรมนี้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยจะใช้บริบทพื้นที่วิจัยในการเก็บข้อมูล คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ มีจำนวนทั้งสิ้น 6 โรงเรียน โดยมีวงโยธวาทิตที่อยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จำนวน 5 วง ได้แก่

1. วงโยธวาทิตโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
2. วงโยธวาทิตโรงเรียนอนุกุลนารี อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
3. วงโยธวาทิตโรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม อำเภอสมเด็จ จังหวัดกาฬสินธุ์
4. วงโยธวาทิตโรงเรียนกมลาไสย อำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์
5. วงโยธวาทิตโรงเรียนร่องคำ อำเภอร่องคำ จังหวัดกาฬสินธุ์

วงโยธวาทิตอยู่ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 1 วง ได้แก่ วงโยธวาทิตโรงเรียนบัวขาว อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยมีกลุ่มประชากรและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2 ประชากรและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

โรงเรียนมัธยม ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์	ประชากรและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล				
	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	รองผู้อำนวยการ กลุ่มบริหาร วิชาการ	หัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ ศิลปะ	ครูผู้ควบคุม วงโยธวาทิต	ครูกลุ่มสาระ การเรียนรู้ ศิลปะ
โรงเรียนกาฬสินธุ์ พิทยาสรรพ์	1	1	1	1	9
โรงเรียนอนุคุณนารี	1	1	1	1	8
โรงเรียนสมเด็จ พิทยาคม	1	1	1	1	7
โรงเรียนกมลาไสย	1	1	1	1	7
โรงเรียนร่องคำ	1	1	1	1	5
โรงเรียนบัวขาว	1	1	1	1	5
รวม	6	6	6	6	41

สรุปได้ว่า ประชากรและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการทำวิจัยในครั้งนี้ ได้มาจากบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ จำนวน 5 โรงเรียน และสังกัดสำนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 1 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 6 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 6 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 6 คน ครูผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำนวน 6 คน และครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 41 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 65 คน

พหุบัณฑิต ชีวะ



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์ (2554) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียน 36 โรง ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติราชการแทน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หรือครูวิชาการ และครูผู้สอน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 144 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวของเดวิด (David) และการปฏิบัติงานวิชาการ ตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมีขมิ้มเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ 2) ผลการปฏิบัติงานวิชาการ ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมีขมิ้มเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การคัดเลือกหนังสือแบบเรียน การจัดการเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผล การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การแนะแนว และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ตามลำดับ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ณัฐธนพล ปะจัน (2554) ได้ศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 จำนวน 86 คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานวิชาการ และแบบสอบถามชนิดตรวจสอบรายการ (Checklist) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัญหาการบริหารงานวิชาการของ



สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ปัญหาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) แนวทางสำคัญในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ได้แก่ ควรจัดอบรมครูในโรงเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร จุดมุ่งหมาย โครงสร้างและแนวทางการดำเนินการของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรจัดอบรมครูเรื่องเทคนิคการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร และจัดหาสื่ออุปกรณ์ให้เหมาะสม ควรจัดทำแผนปฏิบัติการ การนิเทศภายในและกำหนดปฏิทินการดำเนินการพร้อมทั้งมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ควรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อผลิตสื่อ และซ่อมแซมสื่อการเรียนการสอน และการจัดทำนวัตกรรมทางการศึกษาให้กับครูผู้สอน ควรศึกษาดูงานโรงเรียนที่พัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา ควรเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัยให้กับครูอย่างสม่ำเสมอ ควรจัดประชุมสัมมนาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น

อดุลย์ ภูภัทรารงค์ (2554) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ ด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู โรงเรียนมะค่าวิทยา วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ และเพื่อศึกษาผลการพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู โรงเรียน ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมะค่าวิทยา จำนวน 3 คน ครูผู้สอนโรงเรียนมะค่าวิทยา จำนวน 27 คน ผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 479 คน คณะกรรมการสถานศึกษาจำนวน 15 คน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน นักเรียน จำนวน 476 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ครูผู้สอน จำนวน 27 คน ผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 214 คน คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 15 คน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน คณะกรรมการ นักเรียน จำนวน 15 คน (โดยวิธีใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan, เลือกแบบเจาะจง และวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed research method) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Quantitative and qualitative research method) สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม จากสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารงานวิชาการของครูโรงเรียนมะค่าวิทยา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง วิทยาด้านพบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติในระดับมากมี 5 ด้าน ส่วนด้านที่ได้ระดับปานกลางมี 2 ด้าน และด้านที่มีการปฏิบัติในระดับน้อยมี 5 ด้าน 2) ปัญหาของการบริหารงานวิชาการของครูโรงเรียนมะค่าวิทยาโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความต้องการของบริหารงานวิชาการของครูโรงเรียนมะค่าวิทยา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 4) ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนมะค่า

วิทยา ประกอบด้วย คู่มือบริหารงานวิชาการ 5 เล่ม การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญการวัดผลและประเมินผล การวิจัยในชั้นเรียน การนิเทศการศึกษา

5) ผลการประเมินการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนมะค่าวิทยา ผลการประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบการบริหารงานวิชาการด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนมะค่าวิทยา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับมากไปน้อย ได้แก่ การวางแผนเชิงระบบ การปรับกระบวนการทัศน์ การทำงานเป็นทีม การออกแบบระบบ และการประเมินทบทวน

หยดฟ้า ราชมณี (2554) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการดำเนินการและระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน ลักษณะพื้นฐานของโรงเรียน และลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ที่มีต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ 4) เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์จากมุมมองของผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2553 จำนวนทั้งสิ้น 4,050 คน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยการสุ่มแบบ Two-stage stratified random sampling ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 330 คน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods) สถิติที่ใช้การวิจัย ได้แก่ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครอนบาค (Cronbach's alpha) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการศึกษาพบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ครบทั้ง 6 ด้าน และมีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่า ในภาพรวมโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างประสบปัญหามากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ โดยภาพรวม ได้แก่ อายุของผู้อำนวยการโรงเรียนและจำนวนครูในโรงเรียน ซึ่งเหมือนกันกับโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน แต่สำหรับโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างมีเพียงจำนวนครูในโรงเรียนเท่านั้นที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์

รวีวรรณ คงนวล (2555) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารงานสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาของโรงเรียนอารีย์วัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัย พบว่า 1) กระบวนการ

จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาของโรงเรียนอารีย์วัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ด้านกำหนดทิศทางการศึกษาของโรงเรียน และด้านกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านศึกษาสถานภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง 2) กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการศึกษา โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์การบริหารงานสู่ความสำเร็จทางการศึกษาของโรงเรียนอารีย์วัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มยุรี ประสิทธิธินาวา (2555) ได้ศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงาน วิชาการของโรงเรียนเทศบาลชุมชนวิมลวิทยา จังหวัดตราด กลุ่มตัวอย่างเป็นครูโรงเรียนเทศบาล ชุมชนวิมลวิทยา จังหวัดตราด จำนวน 60 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาการพัฒนาการบริหารงาน วิชาการของโรงเรียนเทศบาลชุมชนวิมลวิทยา จังหวัดตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ ปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา รองลงมา คือ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และการวัดผล ประเมินผล และเทียบโอน ผลการเรียนรู้ ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบปัญหาการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน เทศบาลชุมชนวิมลวิทยา จังหวัดตราด จำแนกตามประสบการณ์สอน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นการนิเทศการศึกษาแตกต่างกันน้อย 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ ของโรงเรียนเทศบาลชุมชนวิมลวิทยา จังหวัดตราด ครูโรงเรียนเทศบาลชุมชนวิมลวิทยา จังหวัดตราด ได้เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ ดังนี้ จัดให้ครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับหลักสูตร และการนำหลักสูตร

พงษ์ศักดิ์ สุขพิทักษ์ (2555) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารคุณภาพงานวิชาการใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 นี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 เพื่อพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการบริหาร คุณภาพงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารคุณภาพงานวิชาการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลศึกษาวิเคราะห์คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 จำนวน 140 คน ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ทุกแห่ง มีการ บริหารงานวิชาการตามขอบข่ายงานวิชาการ 10 ด้าน คือ การวางแผนงานวิชาการ การบริหาร หลักสูตร การบริหารการจัดการเรียนการสอน การวัดผล และประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน การนิเทศการศึกษา การบริหารสื่อ เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ การวิจัยทางการศึกษา การบริหาร ข้อมูลสารสนเทศ การประกันคุณภาพ และการส่งเสริมทางวิชาการแก่ชุมชน ปัญหาการบริหารงาน

วิชาการที่เป็นปัญหามากที่สุดคือ ขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษาทำให้สูญเสียศักยภาพในการสร้างคุณภาพงานวิชาการ รองลงมาคือ ขาดทีมงานวิชาการที่เข้มแข็ง ทำให้ระดับผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ และผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานนำกิจกรรมคุณภาพเข้ามาใช้ในสถานศึกษามีเพียง 3 กิจกรรม จากทั้งหมด 9 กิจกรรม คือ วงจรคุณภาพของ Deming (PDCA) (ร้อยละ 100) กิจกรรม 5 ส (ร้อยละ 97.80) และกิจกรรมควบคุมคุณภาพครบวงจร (OCC) (ร้อยละ 82.70) เกณฑ์มาตรฐานการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มี 7 ด้าน คือ

- 1) สภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2) การวางแผนกลยุทธ์
- 3) การมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน
- 4) สารสนเทศและการวิเคราะห์งานวิชาการ
- 5) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 6) การควบคุมกระบวนการทำงาน
- 7) การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ

กลยุทธ์ในการบริหารคุณภาพงานวิชาการในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 5 ด้าน คือ 1) ด้านความรับผิดชอบของผู้บริหาร 2) ด้านการมีส่วนร่วม 3) ด้านการจัดสรรทรัพยากร 4) ด้านการควบคุมกระบวนการทำงาน และ 5) ด้านการตรวจติดตามผลการดำเนินงาน กลยุทธ์หลักแต่ละด้านมีกลยุทธ์ระดับแผนงาน ซึ่งรวมทั้งรวม 13 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ระดับโครงการ ซึ่งรวมทั้งรวม 42 กลยุทธ์ เสนอไว้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานการบริหารคุณภาพงานวิชาการในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่จะใช้ประเมินผลการดำเนินงาน

พงษ์ศักดิ์ สุขพิทักษ์ (2555) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารคุณภาพงานวิชาการในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการ เพื่อพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการบริหารคุณภาพงานวิชาการ และเพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารคุณภาพงานวิชาการในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 จำนวน 219 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 140 คน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงประยุกต์ สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ทุกแห่ง มีการบริหารงานวิชาการตามขอบข่ายงานวิชาการ 10 ด้าน ปัญหาการบริหารงานวิชาการที่เป็นปัญหามากที่สุดคือ ขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษา รองลงมาคือ ขาดทีมงานวิชาการที่เข้มแข็ง นำกิจกรรมคุณภาพเข้ามาใช้ในสถานศึกษามีเพียง 3 กิจกรรม จากทั้งหมด 9 กิจกรรม คือ วงจรคุณภาพของ Deming (PDCA) (ร้อยละ 100) กิจกรรม 5 ส (ร้อยละ 97.80) และกิจกรรมควบคุมคุณภาพครบวงจร (OCC) (ร้อยละ 82.70) เกณฑ์มาตรฐาน

การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 7 ด้าน กลยุทธ์ในการบริหารคุณภาพงานวิชาการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 5 ด้าน คือ 1) ด้านความรับผิดชอบของผู้บริหาร 2) ด้านการมีส่วนร่วม 3) ด้านการจัดสรรทรัพยากร 4) ด้านการควบคุมกระบวนการทำงาน และ 5) ด้านการตรวจติดตามผลการดำเนินงาน กลยุทธ์หลักแต่ละด้านมีกลยุทธ์ระดับแผนงาน ซึ่งรวมทั้งหมด 13 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ระดับโครงการซึ่งรวมทั้งหมด 42 กลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานการบริหารคุณภาพงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะใช้ประเมินผลการดำเนินงาน

สุนิษมาน ไกรคุ้ม (2555) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียนครูไม่ครบชั้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนครูไม่ครบชั้น และเพื่อหาประสิทธิภาพกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนครูไม่ครบชั้น ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร และครูฝ่ายวิชาการในโรงเรียนครูไม่ครบชั้นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1 ประกอบไปด้วยจังหวัด ชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ และสุรินทร์ รวม 4 จังหวัด ใช้โรงเรียนครูไม่ครบชั้นในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 2 จำนวน 25 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยการเลือกแบบเจาะจง โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย t test ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนครูไม่ครบชั้น มี 7 ประการ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ ด้านเรียนการสอนแบบบูรณาการหลักสูตร 2) กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้ ด้านความร่วมมือจากชุมชน 3) กลยุทธ์การจัดสรรสเนเทศเพื่อการบริหาร ด้านระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร MIS 4) กลยุทธ์การจัดการชั้นเรียน ด้านการจัดชั้นเรียนแบบคละชั้น 5) กลยุทธ์การจัดนวัตกรรมการและเทคโนโลยีการศึกษา ด้านการรับสัญญาณดาวเทียม 6) กลยุทธ์การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร ด้านการใช้วงจรของเดมมิ่ง 7) กลยุทธ์การจัดการแหล่งเรียนรู้ ด้านการจัดห้องสมุด 3 ดี จากกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนครูไม่ครบชั้น มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากทุกกลยุทธ์ ทั้งจากการประเมินโดยผู้อำนวยการโรงเรียนและครูฝ่ายวิชาการ

ต้องตา กวดนอก (2556) ได้ศึกษาการศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในกลุ่มเขตพื้นที่กรุงเทพฯ กลาง สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 275 คน โรงเรียนในกลุ่มเขตพื้นที่กรุงเทพฯ กลาง สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในกลุ่มเขตพื้นที่กรุงเทพฯ กลาง สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก



ทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา รองลงมา คือ ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการบริหารจัดการการเรียนรู้และด้านส่งเสริมให้มีการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบสมรรถนะในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ครูที่มีประสบการณ์การสอนต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กาญจนา ทับทิมศรี (2556) ได้ศึกษาความต้องการในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการด้วยเทคนิคการกระจายหน้าที่เชิงคุณภาพของโรงเรียนมัธยมสุวิทย์เสรีอนุสรณ์ สำนักงานเขตประเวศ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง จำนวน 60 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า 1) ความต้องการในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ โดยวิเคราะห์ผลการค่าน้ำหนักความสำคัญ ได้ผลของความต้องการที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดของความต้องการของบุคลากร ทุกฝ่ายควรมีส่วนร่วมในกวางแผนตามหลักการทำงานแบบ PDCA ส่วนความนักเรียน คือ มีการจัดการเรียนรู้ ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ มีการจัดสาระการเรียนรู้และมีการจัดการเรียนรู้ให้มีความน่าสนใจ 2) แนวทางการพัฒนางานการบริหารงานวิชาการเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรนักเรียน และผู้ปกครองของโรงเรียนมัธยมสุวิทย์เสรีอนุสรณ์ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนงานวิชาการ เช่น กำหนดวิธีการวางแผนให้สอดคล้องกับหลักสูตร ประชุมบุคลากรทุกคนเพื่อกำหนดการวางแผนการทำงานแบบ PDCA 2) ด้านการจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เช่น จัดทำแผนการเรียนรู้การฝึกปฏิบัติ การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ 3) ด้านการจัดบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน เช่น จัดงบประมาณในการจัดทำสื่อและกำหนดแผนงานกิจกรรมวิชาการ จัดบุคลากรเข้ามานิเทศให้ตรงกับสาขาวิชา 4) ด้านการวัดผลและประเมินผล เช่น จัดทำรูปแบบการประเมินหน่วยการเรียนรู้เป็นรายวิชา กำหนดรูปแบบการวัดประเมินผลการเรียนในการสอบเก็บคะแนน

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Jamshidnejad (2011) ได้พัฒนากลยุทธ์การพูดสื่อสารภาษาอังกฤษ เพื่อให้สามารถอ่านออกเขียนได้ มีจุดประสงค์ เพื่อสำรวจผู้เรียนสามารถพัฒนาระดับความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ใน การพูดสื่อสารได้อย่างไร โดยเฉพาะเมื่อเผชิญปัญหา งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods) เป็นวิจัยเชิงคุณภาพและวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้คือ การเสวนากลุ่มย่อย (Group Discussion) เก็บรวบรวมข้อมูลโดย การบันทึกวิดีโอจากการเสวนากลุ่มย่อยและนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยเน้นหลักการของกลยุทธ์การสื่อสารคือ การปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า (Face-to-face Interaction) ปัญหากลยุทธ์การสื่อสารสามารถแก้ปัญหาโดยการปฏิบัติให้มาก

ในเรื่องคำศัพท์ โครงสร้างภาษา ข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของมีบทบาทสำคัญที่จะทำ ให้กลยุทธ์การสื่อสารภาษาประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายได้ การเลือกสถานที่ในการสร้าง สถานการณ์ให้มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในชุมชน หรือสังคมจะทำให้เกิด การปฏิสัมพันธ์ทางภาษาที่ดี ซึ่งมีหลากหลายกลยุทธ์ในการเลือกใช้เพื่อเอื้ออำนวยผู้เรียนในการ ทำงานเป็นทีม และใช้กลยุทธ์การสื่อสารภาษาอย่างมีความหมาย ข้อเสนอแนะจากการวิจัยนี้ ชี้ให้เห็นว่า ในการปฏิสัมพันธ์ทางภาษาผู้เรียนจะต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะทำให้ องค์กรความรู้ที่ได้เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่มีความหมายต่อผู้เรียน

Arpie (2011) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินข้อบ่งชี้และการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการ ทำงาน และเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน การวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาการบริหารจัดการของ Federal Student Aid กระทรวงศึกษาธิการที่มีการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่นและมีการ เปลี่ยนแปลงการบริหารไปสู่การบริหารจัดการที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก งานวิจัยนี้ มีความสำคัญเป็นอย่างมาก รัฐบาลกำลังให้ความสนใจในเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์มาก ผลการวิจัย พบว่า นโยบายการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้องค์กรเกิดการยอมรับระบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงแนวการบริหารงานนี้ทำให้การปฏิบัติงานเป็นลักษณะของ การดำเนินธุรกิจมากขึ้น เน้นลูกค้า และผลการปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก เมื่อ FSA ได้นำ ระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานนี้ มาใช้ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตลอดจนสร้างความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสในการทำงานอีกด้วย

Tragant และ Victori (2012) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ ภาษาอังกฤษกับอายุและระดับชั้นสำหรับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมดมี จำนวน 402 คน แบ่งเป็นนักเรียนห้องภาษา 3 กลุ่ม แยกเป็นระดับชั้นและอายุที่ แตกต่างกัน จากจำนวนห้องเรียน 18 ห้อง ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ คือ นักเรียนที่อยู่ในระดับต่ำกว่า ชั้นมัธยมชอบใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาอังกฤษมากกว่านักเรียนระดับมัธยมศึกษา และความสัมพันธ์ ระหว่างกลยุทธ์การเรียนรู้กับระดับชั้นเรียนจะมีความเข้มข้นในการใช้กับกลุ่มนักเรียนระดับต่ำกว่า มัธยม และเป็นข้อเสนอแนะว่า ในงานวิจัยครั้งต่อไป ควรให้ความสำคัญกับการนำกลยุทธ์การเรียนรู้ ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ โดยดูความเหมาะสมของอายุผู้เรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถามปลายเปิด ที่มีข้อคำถามเรื่อง คำศัพท์ การสะกดคำ การอ่าน และการเขียน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อจัดกลุ่มข้อคำถามที่เป็น หมวดหมู่เดียวกันในการสอบถามว่าประเด็นใดมีความสำคัญมากหรือน้อยตามลำดับ จากการศึกษา งานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ทราบว่า ประเทศสเปนให้ความสำคัญกับการสอน แบบโครงการ CLIL (Content Language and Integrated Learning) การเรียนรู้โดยบูรณาการ



เนื้อหาและภาษาเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นกลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาที่จะนำไปสู่พหุปัญญา (Metacognition) และการเรียนรู้แบบนำตนเอง (Self-Directed Learning)

Yaghoubi-Notash และ Karafkan (2012) ได้ศึกษากลยุทธ์การใช้ภาษาอังกฤษของครูในบริบทของการเรียนภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศของคนอิหร่าน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความก้าวหน้าการใช้ภาษาอังกฤษของครูอิหร่านอยู่ในระดับใด กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ครูประถมโรงเรียนในอิหร่าน จำนวน 8 คน และอีก 8 คน สอนอยู่ในโรงเรียนเอกชนในอิหร่าน โดยใช้สถิติในการเก็บข้อมูล t-test เปรียบเทียบระดับความก้าวหน้าของครู 2 กลุ่มในการใช้ภาษาอังกฤษ ใช้เวลาในการทดลอง 85 ชั่วโมง 33 โดยการบันทึกเทป จะใช้พจนานุกรมภาษาอังกฤษในการเขียนคำหรือประโยคลงในกระดาษ เพื่อดูว่าความสามารถอยู่ในระดับใด พบว่าครูทั้ง 2 กลุ่ม ไม่มีความแตกต่างกันในระดับความก้าวหน้า ข้อเสนอแนะครั้งต่อไปจากงานวิจัยคือ ควรพิจารณาตัวแปรอื่นร่วมด้วย ไม่ใช่ดูแต่เนื้อหาความรู้ของครูแต่ควรเลือกใช้ตัวแปรอื่นร่วมด้วย เช่น เพศของครู หัวเรื่องที่กำหนดให้เขียน วัฒนธรรมทางสังคม ความคล่องแคล่ว ความถูกต้อง ความซับซ้อนของรูปประโยค กลยุทธ์ที่ใช้และปัจจัยอื่น ๆ ร่วมด้วย

Chang, Liu และ Chang (2013) ได้ศึกษาการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาด้วยการรับรู้ด้วยตนเอง กรณีศึกษา สำหรับนิสิตในประเทศไต้หวัน พบว่า กลยุทธ์ทั้งหมดมี 6 กลยุทธ์ในการเรียนรู้ภาษา โดยแจกแจงได้ดังนี้ กลยุทธ์ทดแทน (Compensation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้มากในการเรียนรู้ภาษา กลยุทธ์ทางสังคม (Social Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้น้อยที่สุด ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่มีการรับรู้ด้วยตนเองจะใช้กลยุทธ์อภิปัญญา (Metacognitive Strategy) กลยุทธ์ทั้ง 6 กลยุทธ์ ในการเรียนรู้ภาษาจะมีความแตกต่างกันในความสัมพันธ์ของกลุ่มทดลองที่รับรู้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังพบว่า กลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาที่สัมพันธ์กับการรับรู้ด้วยตนเอง ได้แก่ Metacognitive และ Cognitive และในกลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาทั้ง 2 กลยุทธ์นี้จะมีความสัมพันธ์กับความมั่นใจ เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง เป็นแบบสอบถามใช้ถามความพึงพอใจในการใช้ภาษาอังกฤษในการเรียนรู้ ถามความรู้สึกในการเรียนรู้ภาษาที่มีต่อการรับรู้ด้วยตนเอง ข้อเสนอแนะจากการวิจัยนี้ คือ การเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนรู้ภาษา และจะเป็นการเรียนรู้ที่คงทนมีความสำคัญที่จะต้องพัฒนาด้านอภิปัญญา (Metacognitive) ในการเรียนรู้ภาษาที่มีผลต่อการรับรู้ด้วยตนเอง

Petkova (2013) ได้ศึกษาประสิทธิผลการรับรู้การเรียนภาษาอังกฤษแบบเข้มข้นด้วยหลักสูตรภาษาอังกฤษที่แผ่กระจายในชั้นเรียนได้ของแคลิฟอร์เนีย โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed methods) เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำการทดลองกับนักเรียนที่มีผลการเรียนภาษาอังกฤษระดับดี จำนวน 35 คน ใช้เวลา 8 สัปดาห์กับการสอนด้วยหลักสูตรที่แผ่กระจายในชั้นเรียน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม ใช้สถิติทดสอบ T-test เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยก่อนและ

หลังเรียน ผลการวิจัยพบว่า นักเรียนมีระดับความมั่นใจ 95% ในการรับรู้บทเรียนภาษาอังกฤษแบบเข้มข้นที่แฝงอารมณ์ขัน ได้แก่ วิดีโอตลกภาษาอังกฤษ หลังจากดูวิดีโอตลก ครูให้นักเรียนสะท้อนความคิดถึงเรื่องราวตลกในวิดีโอที่ดู เช่น ชอบหรือไม่ เพราะเหตุใด นักเรียนจะทำอะไรต่อไป ถ้าไม่เข้าใจเรื่องที่ดู การสะท้อนความคิดนักเรียนจะหวัหระถ้าไม่สามารถตอบคำถามได้ เป็นการสร้างสิ่งทดแทนความไม่เข้าใจในการตอบคำถาม ทำให้ผู้เรียนไม่รู้สึกรำคาญ หากตอบคำถามไม่ได้ ประการสำคัญ นักเรียนมีทัศนคติเชิงบวกในการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ข้อค้นพบอื่นที่ได้จากการวิจัย ได้แก่ การใช้กิจกรรมเรื่องเล่าเรื่องตลกภาษาอังกฤษ รายการโทรทัศน์ตลกภาษาอังกฤษ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทสนทนาตลกภาษาอังกฤษ สามารถเพิ่มประสิทธิผลการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในห้องเรียน เป็นการฝึกฝนความสามารถการแสดงออกด้านการมีอารมณ์ขัน เพราะการที่นักเรียนมีอารมณ์ขันจะเป็นการกระตุ้นให้นักเรียนอยากเรียนรู้ภาษาอังกฤษด้วยความสนุกสนาน

Vaseghi, Mukundan และ Barjesteh (2014) ได้ศึกษาประเด็นปัญหากลยุทธ์การเรียนภาษา พบว่า ประเด็นปัญหาไม่ได้อยู่ที่กิจกรรมในห้องเรียน แต่อยู่ที่กระบวนการสอนหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการสอนภาษาของครูซึ่งมีหลากหลายวิธี ที่ครูจะเลือกใช้ให้เหมาะสมกับผู้เรียน ได้แก่ การสัมภาษณ์ เขียนบันทึกประจำวัน วารสาร ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการเรียนรู้ภาษา และสิ่งสำคัญในการเรียนรู้ภาษาคือ การสร้างความตระหนัก และสนับสนุนผู้เรียนในการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้อื่น ข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยคือ การเรียนรู้ภาษา ผู้เรียนสามารถบอกได้ว่าเรียนอะไร และสามารถบอกได้ว่ากลยุทธ์ใดที่ทำให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในการเรียนภาษา และจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสาร ซึ่งกลยุทธ์การเรียนรู้อื่นจะนำไปสู่สมรรถนะการสื่อสารต่อไป

Cheekeong, Yassin และ Abdulrahman (2014) ได้ศึกษาปัญหาการสื่อสารของนักเรียนระดับมัธยม โรงเรียนเยอรมนี ในประเทศมาเลเซีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดปัญหาการสื่อสาร เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและสัมภาษณ์นักเรียนระดับมัธยมจำนวน 40 คน โดยสัมภาษณ์นักเรียน จำนวน 6 คน ทั้งนี้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์จะแบ่งเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านครู ส่วนที่ 2 สอบถามปัจจัยด้านการนำหลักสูตรไปใช้ และส่วนที่ 3 สอบถามปัจจัยด้านนักเรียน สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือฐานนิยม พบว่าครู 65% ไม่ใช้ภาษาอังกฤษในห้องเรียน และยังไม่สนับสนุนนักเรียนให้ใช้ภาษาอังกฤษในห้องเรียน ครู 60% ตำหนินักเรียนเรื่องการออกเสียงไม่ถูกต้อง ซึ่งทำให้นักเรียนขาดความมั่นใจ ครู 75% สนับสนุนไม่ได้เข้มงวดนักเรียนเรื่องการใช้ภาษา นอกจากนี้ยังพบปัจจัยอื่น ๆ ด้านครู คือ ครูมาเลเซียไม่ใช่เจ้าของภาษา 77.5% ไม่ใช้ภาษาอังกฤษในห้องเรียน ครู 85% มีวิธีการสอนที่ไม่สนับสนุนหรือเอื้อให้นักเรียนใช้ภาษาอังกฤษในห้องเรียน จากการสุ่มสัมภาษณ์นักเรียน ครูมาเลเซียใช้วิธีการเดิมคือให้นักเรียนจด ไม่สนับสนุนให้นักเรียนใช้ภาษาอังกฤษในห้องเรียน และปัจจัยด้านหลักสูตร พบว่า

หลักสูตรของมาเลเซียเน้นเนื้อหาและทฤษฎีมากเกินไป ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติและขาดการฝึกฝนการใช้ภาษาในห้อง ถึงแม้นักเรียนจะได้คะแนนเนื้อหาமாகก็ตาม ปัญหาด้านนักเรียน พบว่า นักเรียน 60% ไม่รู้คำศัพท์เพียงพอ และนักเรียน 609 กลัวผิดพลาดเรื่องการพูด กลัวเพื่อนล้อเลียน กลัวโดยสรุป นักเรียนมัธยมในโรงเรียนเยมานี ในประเทศมาเลเซีย ไม่ได้รับการฝึกพูดภาษาอังกฤษทั้งในและนอกห้องเรียน

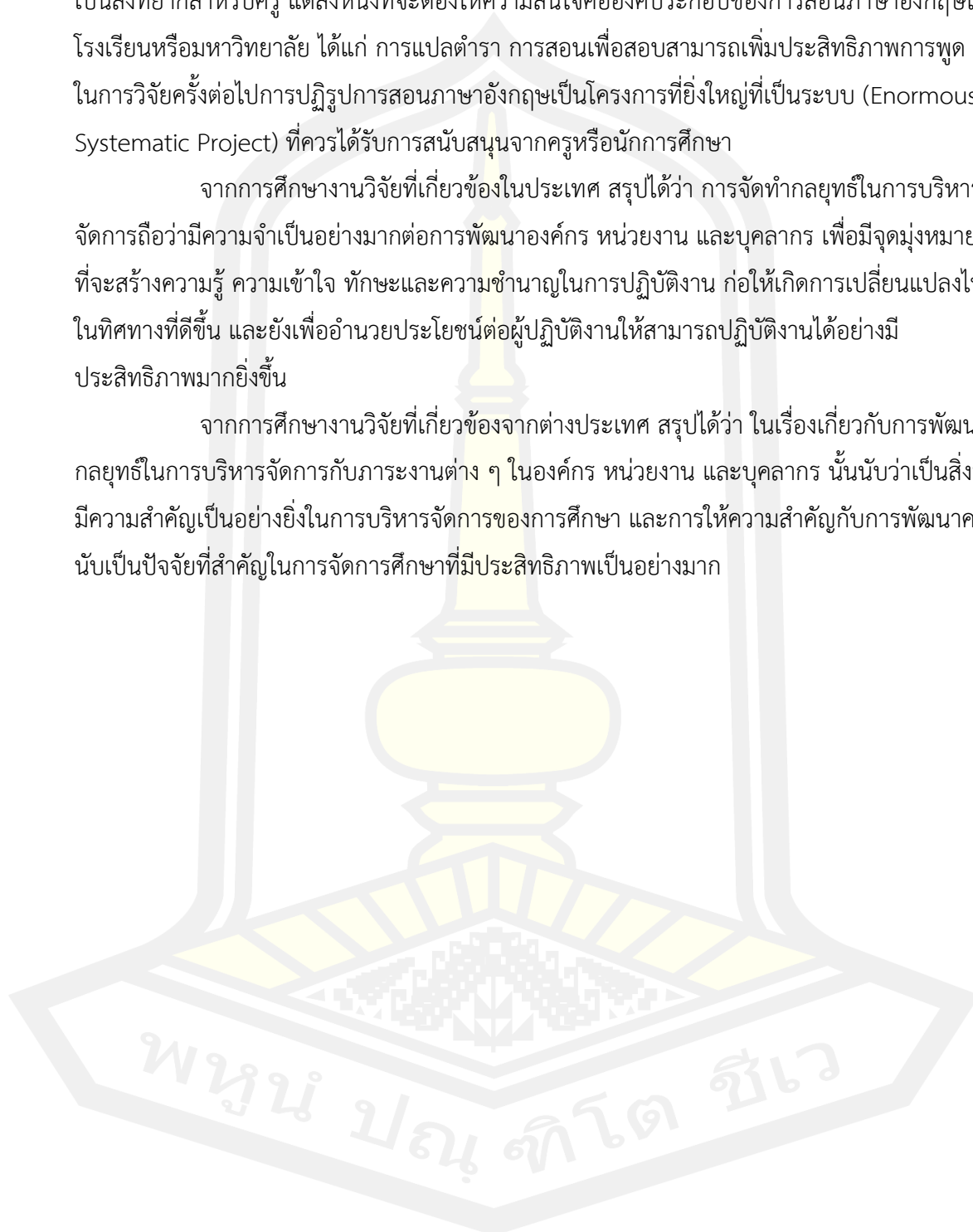
Light และ McNaughton (2014) ได้ศึกษาคำจำกัดความของคำว่าสื่อสารในยุคปัจจุบันจะเปลี่ยนไปจากเดิมเมื่อ 25 ปีที่ผ่านมา กล่าวคือ สมรรถนะการสื่อสารจะพัฒนาได้มีปัจจัยอยู่ 5 ประการ ได้แก่ ภาษาศาสตร์ การจัดการ สังคม กลยุทธ์ และปัจจัยด้านสังคมจิตวิทยา เช่น แรงจูงใจ เจตคติ ความมั่นใจ การแก้ปัญหา ซึ่งจะต้องได้รับความร่วมมือจากสังคม และสิ่งแวดล้อม ในการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสาร ไม่ใช่เพียงการเรียนรู้เนื้อหาโครงสร้างภาษาเพียงอย่างเดียว การสร้างความตระหนัก และแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการสื่อสาร โดยให้ความสำคัญแก่ผู้เรียนในการเปลี่ยนเจตคติที่ดีในการเรียนภาษาเพื่อการสื่อสาร

Sun (2014) ได้ศึกษาการนำเสนอสมรรถนะการสื่อสารสู่สมรรถนะการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นมุมมองใหม่ในการสอนการพูดภาษาอังกฤษในประเทศจีน วัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอวงจรรูปแบบการสอนพูดภาษาอังกฤษและสาธิตจะใช้กลยุทธ์ในการสื่อสาร ซึ่งจะทำให้การใช้กลยุทธ์การสอนสามารถพัฒนาสมรรถนะการปฏิสัมพันธ์ได้ ข้อค้นพบที่ได้คือ ในประเทศจีนจะให้ความสนใจกับความสามารถด้านไวยากรณ์หรือโครงสร้างภาษา (Linguistic Competence) และความสามารถในการใช้กลวิธีสื่อความหมาย (Strategic Competence) ซึ่งความสามารถในการใช้กลวิธีสื่อความหมายจะไม่ได้รับความสนใจ ปัจจุบันการสอนพูดภาษาอังกฤษในประเทศจีนไม่ประสบความสำเร็จอย่างมาก เนื่องจากครูไม่สนใจหรือละเลยวิธีการสอนการพูดภาษาอังกฤษให้กับนักเรียน ถึงแม้ว่านักการศึกษาพยายามคิดหาวิธีการสอนพูดภาษาอังกฤษด้วยวิธีหลากหลายก็ตาม ได้แก่วิธีการสอนแบบเน้นไวยากรณ์และการแปล (Grammar-translation Approach) วิธีสอนแบบฟัง-พูด (Audio-lingual Approach) วิธีสอนแบบตรงหรือวิธีสอนแบบธรรมชาติที่ไม่มีการแปล (Direct Approach) และการสอนแบบสื่อสาร (Communication Approach) จะเห็นได้ว่า นักเรียนในประเทศจีนใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารน้อย ขาดความสามารถด้านการสื่อสาร เรียนภาษาแบบไม่เป็นธรรมชาติ เหมือนถูกบังคับ เป็นสาเหตุให้นักเรียนจินขาดความคล่องแคล่วในการสื่อสารและเกิดเจตคติที่ไม่ดีต่อการสื่อสาร ผู้เรียนถูกสอนเน้นย้ำเรื่องไวยากรณ์เป็นส่วนมาก แต่ขาดการเน้นย้ำเรื่องการปฏิบัติทำให้ผู้เรียนรู้สึกไม่ได้รับการฝึกฝนการปฏิบัติทางภาษาเท่าที่ควร ในการทดลอง พบว่านักเรียนจินขาดกลยุทธ์การสื่อสารในชีวิตประจำวันแทบจะไม่ได้พูดสื่อสาร นักเรียน หรือนักศึกษาในประเทศจีนจะพูดภาษาอังกฤษกับแถบบันทึกข้อมูล (CD-ROM) จึงขาดความเป็นธรรมชาติในการพูดสื่อสาร ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยคือ การจะทำให้การพูดภาษาอังกฤษมีความสมบูรณ์และประสบ

ความสำเร็จครูจะต้องคิดกิจกรรมเน้นการปฏิสัมพันธ์ การนำกลยุทธ์การสอนไปใช้ในห้องเรียน เป็นสิ่งที่ยากสำหรับครู แต่สิ่งหนึ่งที่จะต้องให้ความสนใจคือองค์ประกอบของการสอนภาษาอังกฤษใน โรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย ได้แก่ การแปลตำรา การสอนเพื่อสอบสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการพูด ในการวิจัยครั้งต่อไปการปฏิรูปการสอนภาษาอังกฤษเป็นโครงการที่ยิ่งใหญ่ที่เป็นระบบ (Enormous Systematic Project) ที่ควรได้รับการสนับสนุนจากครูหรือนักการศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ สรุปได้ว่า การจัดทำกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ การถือว่ามีเจตจำนงอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร หน่วยงาน และบุคลากร เพื่อมีจุดมุ่งหมาย ที่จะสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไป ในทิศทางที่ดีขึ้น และยังเพื่ออำนวยความสะดวกต่อผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากต่างประเทศ สรุปได้ว่า ในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนา กลยุทธ์ในการบริหารจัดการกับภาระงานต่าง ๆ ในองค์กร หน่วยงาน และบุคลากร นั้นนับว่าเป็นสิ่งที่มี ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการของการศึกษา และการให้ความสำคัญกับการพัฒนาครู นับเป็นปัจจัยที่สำคัญในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ มีรายละเอียดดังหัวข้อ ต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ขั้นตอนการวิจัย
3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 การสำรวจสภาพปัญหาการบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

1.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ครูผู้ควบคุมวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 6 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ 6 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ 6 คน ครูผู้ควบคุมวงโยธวาทิต 6 คน และครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 41 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 65 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งในการเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย โรงเรียนที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ จำนวน 5 โรงเรียน และสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 1 โรงเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 6 โรงเรียน ดังนี้

โรงเรียนเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

1. โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์
2. โรงเรียนอนุคุณนารี

3. โรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม

4. โรงเรียนกมลไสย

5. โรงเรียนร่องคำ

โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

โรงเรียนบัวขาว

ตาราง 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

โรงเรียนมัธยม ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง				
	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	รองผู้อำนวยการ กลุ่มบริหาร วิชาการ	หัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ ศิลปะ	ครูผู้ควบคุม วงโยธวาทิต	ครูกลุ่มสาระ การเรียนรู้ ศิลปะ
โรงเรียนกาฬสินธุ์ พิทยาสรรพ์	1	1	1	1	9
โรงเรียนอนุกุลนารี	1	1	1	1	8
โรงเรียนสมเด็จพระ พิทยาคม	1	1	1	1	7
โรงเรียนกมลไสย	1	1	1	1	7
โรงเรียนร่องคำ	1	1	1	1	5
โรงเรียนบัวขาว	1	1	1	1	5
รวม	6	6	6	6	41

ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียน  
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 6 คน รองผู้อำนวยการ  
กลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 6 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 6 คน ครูผู้ควบคุม  
วงโยธวาทิต จำนวน 6 คน และครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ 41 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 65 คน  
โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ



ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ทั้งโรงเรียนที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จำนวน 5 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ โรงเรียนอนุคุณนารี โรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม โรงเรียนกมลาไสย และโรงเรียนร่องคำ และโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบัวขาวรวม รวมทั้งสิ้น จำนวน 6 โรงเรียน สำหรับเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถาม

2.2 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธาวิฑิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่นำมาสร้างกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการวงโยธาวิฑิต โดยใช้หลักกลยุทธ์ 7s Mckinsey เข้ามาเป็นเกณฑ์การวิเคราะห์และพัฒนาประกอบด้วย

- 2.2.1 Strategy (กลยุทธ์)
- 2.2.2 Structure (โครงสร้าง)
- 2.2.3 Style (รูปแบบ)
- 2.2.4 System (ระบบ)
- 2.2.5 Staff (บุคคล)
- 2.2.6 Skill (ทักษะ)
- 2.2.7 Shared Value (ค่านิยมร่วม)

เพื่อแนวทางในการบริหารจัดการวงโยธาวิฑิตโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยมีกลุ่มเป้าหมายและวิธีการดังนี้

#### กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 6 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหาร วิชาการ จำนวน 6 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 6 คน ครูผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต จำนวน 6 คน ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 41 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 65 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียเพื่อประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธาวิฑิตโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยเลือกแบบจงเจาะ (Purposive sampling) ผู้ให้ข้อมูลและโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

#### ขั้นตอนดำเนินการ

##### 1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

ผู้วิจัยวางแผนกลยุทธ์ของการบริหารจัดการวงโยธาวิฑิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โดยมีเป้าหมายอย่างชัดเจน



## 2. โครงสร้างองค์การ (Structure)

ผู้วิจัยศึกษาโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ว่าเป็นอย่างไร และส่งผลกระทบต่อพัฒนาและการบริหารจัดการของวงโยธวาทิตในโรงเรียนแห่งนี้ อย่างไร

## 3. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

ผู้วิจัยศึกษารูปแบบการบริหารจัดการที่ผู้บริหารได้กำหนดและโรงเรียนที่เป็น กลุ่มเป้าหมาย

## 4. ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ศึกษาระบบโครงสร้างและกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อที่จะให้วงโยธวาทิตในโรงเรียนนั้นมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและ สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

## 5. บุคลากร (Staff)

ทำการศึกษาคูคลากรที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและทำหน้าที่ในการพัฒนา และบริหารจัดการวงโยธวาทิตของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ว่า มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายหรือไม่

## 6. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ผู้วิจัยศึกษาทักษะความรู้ ความสามารถและศักยภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ว่ามีความโดดเด่นทางด้านทักษะในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต มากน้อยเพียงใด

## 7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ผู้วิจัยทำการศึกษาค่านิยมของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ มีการบริหารจัดการให้โรงเรียนและวงโยธวาทิตมีความเป็นอันอันเดียวภายใน องค์การมากน้อยเพียงใด

## ขั้นตอนการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาของการบริหารจัดการวงโยธวาทิตของโรงเรียนขนาดใหญ่ พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

1.1 ประชากรในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 6 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 6 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 6 คน ครูผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำนวน 6 คน และครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 41 คน รวมทั้งสิ้น

จำนวน 65 คน ที่อยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ทั้งที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จำนวน 5 โรงเรียน และสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 1 โรงเรียน

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เน้นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการวงโยธาติตของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบลิเคิร์ท จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการวงโยธาติตของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ตามหลักกลยุทธ์ 7s Mckinsey ทั้ง 7 ประการ คือ Strategy (กลยุทธ์) Structure (โครงสร้าง) Style (รูปแบบ) System (ระบบ) Staff (บุคคล) Skill (ทักษะ) Shared Value (ค่านิยมร่วม)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธาติตของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ตามหลักกลยุทธ์ 7s Mckinsey ทั้ง 7 ประการ คือ Strategy (กลยุทธ์) Structure (โครงสร้าง) Style (รูปแบบ) System (ระบบ) Staff (บุคคล) Skill (ทักษะ) Shared Value (ค่านิยมร่วม)

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลจำแนกตามสถานภาพ โดยใช้ความถี่และร้อยละ ตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการวงโยธาติตของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ตอนที่ 3 วิเคราะห์ปัญหาการบริหารจัดการวงโยธาติตของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

ระยะที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธาติตของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การบริหารจัดการวงโยธาติตโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน กำหนดทิศทางการพัฒนาการบริหารคุณภาพของวงโยธาติตและร่างกลยุทธ์ในการบริหารจัดการวงโยธาติต โดยมีวิธีการดังนี้

2.1.1 ศึกษาเอกสารการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554)

2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน เป็นการศึกษาผลกระทบต่อโรงเรียนใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง และกฎหมาย ซึ่งจะก่อให้เกิดโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ต่อการพัฒนาของโรงเรียนและวงโยธาวิฑิต

2.1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน เป็นการประเมินสถานะของโรงเรียนว่า ปัจจุบันมีสถานะอย่างไร ซึ่งสถานะดังกล่าวเป็นจุดแข็ง (Strength) หรือจุดอ่อน (Weakness) ของโรงเรียน ตามหลักกลยุทธ์ 7s Mckinsey ทั้ง 7 ประการ คือ Strategy (กลยุทธ์) Structure (โครงสร้าง) Style (รูปแบบ) System (ระบบ) Staff (บุคคล) Skill (ทักษะ) Shared Value (ค่านิยมร่วม)

2.1.4 ให้ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 6 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการ จำนวน 6 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 6 คน และครูผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต จำนวน 6 คน และครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 41 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 65 คน ทำแบบสอบถามและสัมภาษณ์ครูผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต ใน 6 คน นั้นอีกจากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ เกี่ยวกับแนวคิดกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธาวิฑิตเพื่อให้มีการพัฒนาและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้

2.1.4.1 กลุ่มเป้าหมายเพื่อทำแบบสอบถามและสัมภาษณ์ จากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีจำนวนนักเรียน 1,680 คนขึ้นไป โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ และครูผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต พร้อมทั้งทำการสัมภาษณ์ครูผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตเพิ่มเติมอีก นอกจากการทำแบบสอบถาม และโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ โรงเรียนอนุกุลนารี โรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม โรงเรียนกมลลาไสย โรงเรียนร่องคำ และโรงเรียนบัวขาว

2.1.4.2 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามและสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการวงโยธาวิฑิตของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

2.1.4.3 ผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยการแจกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ และครูผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต และทำการสัมภาษณ์ครูผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต นอกจากการทำแบบสอบถาม สำหรับแนวคำถามประกอบการสัมภาษณ์จะเกี่ยวข้องกับการบริหารบริหารจัดการของโรงเรียนและการบริหารจัดการของวงโยธาวิฑิต จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา เพื่อนำไปใช้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยต่อไป

2.1.5 จัดทำร่างกลยุทธ์ในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการ ที่ได้จากการประมวลข้อมูลจากแบบสอบถามและสัมภาษณ์มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์

2.1.6 นำร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ

2.1.7 ปรับปรุงแก้ไขร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต ตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

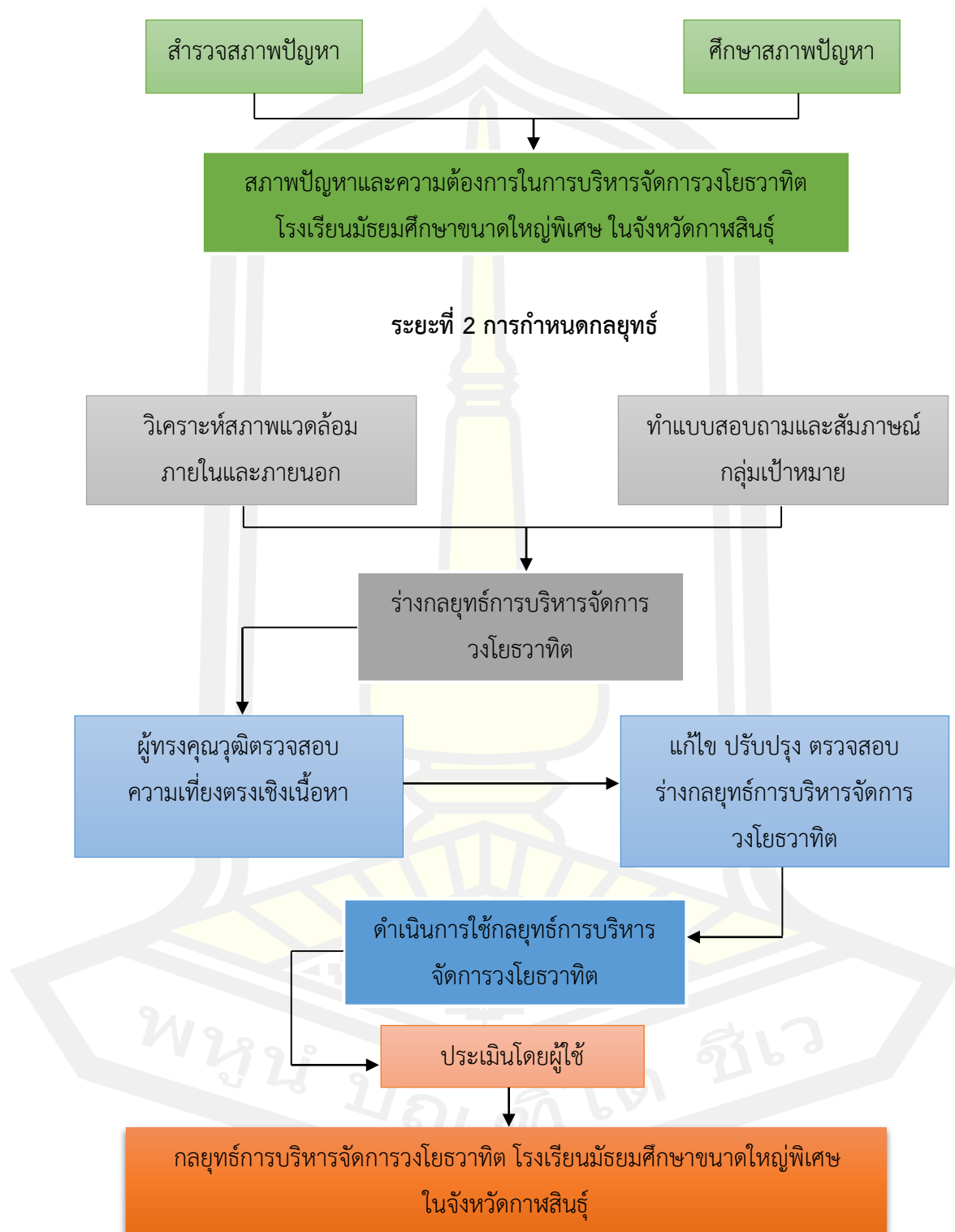
2.2 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ

2.2.1 นำร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มาประเมินโดยผู้ใช้ที่มีคุณวุฒิด้านการบริหารและด้านวงโยธวาทิตว่ามีความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับใด โดยการประเมินตามแบบวัดมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบลิเคิร์ต ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 6 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการ จำนวน 6 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 6 คน ครูผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำนวน 6 คน และครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 41 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 65 คน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) โรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย คือ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ โรงเรียนอนุกุลนารี โรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม โรงเรียนกมลาไสย โรงเรียนร่องคำ และโรงเรียนบัวขาว

2.2.2 ปรับปรุงแก้ไขร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

2.2.3 นำเสนอกกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิตในโรงเรียนที่กลุ่มเป้าหมายที่เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วยโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จำนวน 5 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ โรงเรียนอนุกุลนารี โรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม โรงเรียนกมลาไสย โรงเรียนร่องคำ และโรงเรียนที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบัวขาว จำนวน 1 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 6 โรงเรียน

ระยะที่ 1 สํารวจ ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการบริหารจัดการวงโยธาฑิต



## การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอน ดังนี้

1. แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์สภาพปัญหาของการบริหารบริหารจัดการ  
วงโยธาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์
  - 1.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารจัดการ จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำมาสังเคราะห์เนื้อหาที่ตรงกับงานวิจัย และได้กำหนด กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์
  - 1.2 ศึกษาการสร้างแบบสอบถามของ บุญชม ศรีสะอาด (2553) และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
  - 1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่อประธานและกรรมการควบคุม วิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
  - 1.4 ปรับปรุง นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) พร้อมนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข แบบสอบถามให้สมบูรณ์ โดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้
    - ให้คะแนน + 1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
    - ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
    - ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์
 เพื่อพิจารณาความตรงเชิงโครงสร้าง ตลอดจนความชัดเจนของข้อความ และ ความถูกต้องเหมาะสมของภาษาที่ใช้ตามที่นิยามไว้
  - 1.5 นำผลการพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของผู้เชี่ยวชาญ มาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ตั้งแต่ .60 ขึ้นไป ถือว่าเป็นข้อคำถามที่ใช้ได้
  - 1.6 ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนำ แบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ กลุ่มวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ และครูผู้ควบคุมวงโยธาทิต ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือซึ่งได้แก่ ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ภายในระหว่างคะแนนของแต่ละข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) จากนั้นคัดเลือกข้อที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่จะนำไปใช้จริงและ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดแต่ละด้าน โดยได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.966



- 1.7 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้
2. แบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการ  
วงโยธาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ มีขั้นตอนดังนี้
  - 2.1 ศึกษาการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างของ บุญชม ศรีสะอาด (2553)
  - 2.2 กำหนดประเด็นในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนและพัฒนา  
กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์  
โดยมีประเด็น ดังนี้ คือ กลยุทธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาและประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในการบริหาร  
จัดการวงโยธาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์
  - 2.3 นำแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างไปให้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์  
ตรวจสอบและนำมาปรับปรุงแก้ไข หลังจากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา  
และโครงสร้าง
  - 2.4 นำแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธาทิต  
มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ
  - 2.5 จัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล
3. แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการ  
วงโยธาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ มีขั้นตอนดังนี้
  - 3.1 ศึกษาการสร้างแบบประเมินของ บุญชม ศรีสะอาด (2553)
  - 3.2 นำแบบประเมินที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่อประธานและกรรมการควบคุม  
วิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
  - 3.3 ปรับปรุง นำแบบประเมินที่แก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม เพื่อตรวจสอบ  
ความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity)! พร้อมนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขแบบประเมิน  
ให้สมบูรณ์โดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถามดังนี้
    - ให้คะแนน + 1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
    - ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
    - ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์
  - 3.4 นำผลการพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของผู้เชี่ยวชาญมา  
คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยได้ข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.00  
ทุกข้อ
  - 3.5 นำแบบประเมินที่สมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้



## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพและปัญหาของการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

1.1 ติดต่อขอทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.2 ผู้วิจัยเดินทางไปยื่นหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วยตนเอง โดยเสนอต่อผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งแจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อขอความร่วมมือจากทางโรงเรียนและนัดวันเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

1.3 จัดเตรียมแบบสอบถามให้มีจำนวนมากกว่ากลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำรอง ในกรณีเกิดการสูญหายหรือการตอบไม่สมบูรณ์ของกลุ่มตัวอย่าง

1.4 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

1.5 นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบ แล้วคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ นำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ และนำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติ

ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ติดต่อขอทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 1,680 คนขึ้นไป จำนวน 6 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จำนวน 5 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ โรงเรียนอนุกุลนารี โรงเรียนสมเด็จพระจิตพิทายาคม โรงเรียนกมลาไสย โรงเรียนร่องคำ จำนวน 5 โรงเรียน และสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่ โรงเรียนบัวขาว จำนวน 1 โรงเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 6 โรงเรียน เพื่อดำเนินการ และสถานที่ในการเก็บข้อมูล ทั้งเป็นการทำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ กลุ่มเป้าหมายในการเก็บข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 6 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการ จำนวน 6 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 6 คน ครูผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำนวน 6 คน และครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 41 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 65 คน

2.2 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

2.1.2 ติดต่อกับทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการ  
วิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย  
เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 6 คน  
รองผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการ จำนวน 6 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 6 คน  
ครูผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำนวน 6 คน ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 41 คน และ  
ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน

2.1.2 ผู้วิจัยเดินทางไปยื่นหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
เพื่อการวิจัยด้วยตนเอง โดยเสนอต่อผู้บริหารโรงเรียน พร้อมทั้งแจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย  
เพื่อขอความร่วมมือจากทางโรงเรียนและนัดวันเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูล

2.1.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

2.1.4 นำแบบการประเมินที่เก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของ  
การตอบแล้วคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ นำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้  
และนำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามสภาพและปัญหาของการบริหารจัดการ  
วงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป  
วิเคราะห์ข้อมูลจากเครื่องมือทั้งหมดพร้อมเกณฑ์ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป จำแนกตามสถานภาพและประเภทของสถานศึกษา  
โดยการแจกแจงความถี่และหาร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่  
พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ตามเกณฑ์การให้คะแนนแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบ  
ของลิเคิร์ต (Likert) นำมาหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละด้านและเกณฑ์การแปล  
ความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีสภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิตอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิตอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิตอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพการบริหารจัดการวงโยชวาทิตอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพการบริหารจัดการวงโยชวาทิตอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยได้กำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด,

2553)

ค่าเฉลี่ย      ความหมาย

4.51 - 5.00 มีสภาพการบริหารจัดการวงโยชวาทิตอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 มีสภาพการบริหารจัดการวงโยชวาทิตอยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 มีสภาพการบริหารจัดการวงโยชวาทิตอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 มีสภาพการบริหารจัดการวงโยชวาทิตอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 มีสภาพการบริหารจัดการวงโยชวาทิตอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ปัญหาการบริหารจัดการวงโยชวาทิต เกณฑ์การให้คะแนนแบบ

มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของ ลีเคิร์ท (Likert) นำมาหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในแต่ละด้านและเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีปัญหาการบริหารจัดการวงโยชวาทิตอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีปัญหาการบริหารจัดการวงโยชวาทิตอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีปัญหาการบริหารจัดการวงโยชวาทิตอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีปัญหาการบริหารจัดการวงโยชวาทิตอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีปัญหาการบริหารจัดการวงโยชวาทิตอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยได้กำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด,

2553)

ค่าเฉลี่ย      ความหมาย

4.51 - 5.00 มีปัญหาการบริหารจัดการวงโยชวาทิตอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 มีปัญหาการบริหารจัดการวงโยชวาทิตอยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 มีปัญหาการบริหารจัดการวงโยชวาทิตอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 มีปัญหาการบริหารจัดการวงโยชวาทิตอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 มีปัญหาการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ สรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ และจัดแยกเป็นหมวดหมู่ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย จัดเก็บผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ของแต่ละคนไว้ในรูปความเรียง

3. การวิเคราะห์แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยชวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ เกณฑ์การให้คะแนน

แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของ ลีเคิร์ท (Likert) นำมาหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในแต่ละด้านและเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยได้กำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51-5.00	มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
2.51-3.50	มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
1.51-2.50	มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย
1.00-1.50	ความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยใช้สถิติ ดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ประกอบด้วย การหาค่าความเที่ยงตรง โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของแบบสอบถามแต่ละข้อกับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

2. สถิติพื้นฐาน

นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยลำดับกานำเสนอดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

- $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย  
S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเป็น 2 ระยะ ตามลำดับ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาของการบริหารจัดการวงโยธวาทิตของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

ระยะที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิตของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาของการบริหารจัดการวงโยธวาทิตของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

การแจกแจงความถี่และร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 6 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานวิชาการ จำนวน 6 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 6 คน ครูผู้ควบคุมวง จำนวน 6 คน และครูที่ปฏิบัติการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 41 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 65 คน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยข้อมูล ปრაกฏดังตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลที่จัดเก็บ จำแนกตาม เพศ ประสบการณ์ปฏิบัติงาน และสังกัดสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน

ลักษณะทั่วไป	จำนวน (N = 65)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	43	66.16
หญิง	22	33.84
รวม	65	100
2. ประสบการณ์ปฏิบัติงาน		
ไม่เกิน 10 ปี	12	18.46
10 – 20 ปี	21	32.30
21 – 30 ปี	25	38.47
ตั้งแต่ 30 ปี ขึ้นไป	7	10.77
รวม	65	100
3. สังกัดสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน		
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์	5	83.33
โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์	1	16.67
รวม	6	100

จากตาราง 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 66.16 และเป็นเพศหญิง 33.84

ประสบการณ์ปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานอยู่ในระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.47 รองลงมาคือ มีประสบการณ์การปฏิบัติงานอยู่ในระหว่าง 10-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.30 รองลงมาคือ ประสบการณ์การปฏิบัติงานไม่เกิน 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.46 รองลงมาคือ ประสบการณ์การปฏิบัติงานตั้งแต่ 31 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 10.77

สังกัดสถานศึกษาที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ คิดเป็นร้อยละ 83.33 รองลงมาคือ โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาพสินธุ์ คิดเป็นร้อยละ 16.67

ตาราง 5 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดภาพสินธุ์

ชื่อโรงเรียน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โรงเรียนภาพสินธุ์พิทยาสรรพ์	13	20.00
โรงเรียนอนุกุลนารี	12	18.48
โรงเรียนสมเด็จพระจิตพิทยาคม	11	16.92
โรงเรียนกมลาลัย	11	16.92
โรงเรียนรุ่งคำ	9	13.84
โรงเรียนบัวขาว	9	13.84
รวม	65	100

จากตาราง 5 พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดภาพสินธุ์ ที่ตอบแบบสอบถามตอนที่ 1, 2 และ 3 มากที่สุด คือ โรงเรียนภาพสินธุ์พิทยาสรรพ์ คิดเป็นร้อยละ 20.00 รองลงมาคือ โรงเรียนอนุกุลนารี คิดเป็นร้อยละ 18.48 รองลงมาคือ โรงเรียนสมเด็จพระจิตพิทยาคม คิดเป็นร้อยละ 16.92 รองลงมาคือ โรงเรียนกมลาลัย คิดเป็นร้อยละ 16.92 รองลงมาคือ โรงเรียนรุ่งคำ คิดเป็นร้อยละ 13.84 และรองลงมาคือ โรงเรียนบัวขาว คิดเป็นร้อยละ 13.84



ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการ  
วงโยธาติตโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธาติตโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัด  
กาฬสินธุ์ ปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธาติต  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้าน

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การดำเนินงาน
ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธาติต	4.56	0.60	มากที่สุด
ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธาติต	4.13	0.64	มาก
ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธาติต	4.09	0.62	มาก
ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนาของวงโยธาติต	4.09	0.57	มาก
ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา วงโยธาติต	4.07	0.59	มาก
ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธาติต	4.06	0.54	มาก
ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ วงโยธาติต	4.05	0.63	มาก
รวม	4.15	0.60	มาก

จากตาราง 6 พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธาติต โรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมมีการบริหารจัดการวงโยธาติต อยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.15$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธาติตอยู่ในระดับ  
มากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธาติต ( $\bar{X} = 4.56$ ) และ  
อยู่ระดับมาก 6 ด้าน คือ ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธาติต ( $\bar{X} = 4.13$ )  
รองลงมาคือ ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธาติต ( $\bar{X} = 4.09$ ) รองลงมาคือ  
ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธาติต ( $\bar{X} = 4.09$ ) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาสื่อ  
นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธาติต ( $\bar{X} = 4.07$ ) รองลงมาคือ ด้านการวางแผนใน

การฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.06$ ) และด้านที่มีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตน้อยที่สุด คือด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.05$ )

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต

ข้อที่	สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน
1	การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนากิจกรรมวงโยธวาทิต	4.67	0.58	มากที่สุด
2	การพัฒนาและเรียนรู้กิจกรรมวงโยธวาทิต โดยวิธีการหลากหลายสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา	4.53	0.63	มากที่สุด
3	ให้บุคลากรและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนากิจกรรมวงโยธวาทิต	4.33	0.66	มาก
4	ครูผู้ควบคุมวงในโรงเรียนได้รับการอบรมและพัฒนาเกี่ยวกับการสอนวงโยธวาทิต	4.70	0.45	มากที่สุด
	รวม	4.56	0.60	มากที่สุด

จากตาราง 7 พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต โดยรวมมีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายข้อที่มีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต มากที่สุด จำนวน 3 ข้อ คือ ครูผู้ควบคุมวงในโรงเรียนได้รับการอบรมและพัฒนาเกี่ยวกับการสอนวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.70$ ) รองลงมาคือ การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนากิจกรรมวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.67$ ) รองลงมาคือ การพัฒนาและเรียนรู้กิจกรรมวงโยธวาทิตโดยวิธีการหลากหลายสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.53$ ) และข้อที่มีสภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ คือ ให้บุคลากรและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนากิจกรรมวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.33$ )

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบ  
ในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต

ข้อที่	สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อม ของวงโยธวาทิต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การดำเนินงาน
1	การวางแผนการและการบริหารจัดการในการฝึกซ้อมวง โยธวาทิต โดยใช้สื่อและแบบฝึกหัดที่เน้นตาม ความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.26	0.58	มาก
2	การสนับสนุนให้ครูผู้ควบคุมวงและนักเรียนวงโยธวาทิต มีกิจกรรมและเวทีในการแสดงความสามารถทางด้าน ดนตรี	4.06	0.63	มาก
3	การส่งเสริมให้ครูผู้ควบคุมวงและนักเรียนวงโยธวาทิต ได้มีเวลาฝึกซ้อมดนตรีอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ	4.16	0.69	มาก
4	จัดทำตารางการฝึกซ้อมวงโยธวาทิตอย่างเป็นระบบและ เหมาะสมกับบริบทในสถานศึกษา	4.03	0.68	มาก
	รวม	4.13	0.64	มาก

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต  
โดยรวมมีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) เมื่อพิจารณา  
เป็นรายข้อ พบว่า รายข้อที่มีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับมากทุกข้อ  
คือการวางแผนการและการบริหารจัดการในการฝึกซ้อมวงโยธวาทิต โดยใช้สื่อและแบบฝึกหัดที่เน้น  
ตามความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = 4.26$ ) รองลงมา คือการสนับสนุนให้  
ครูผู้ควบคุมวงและนักเรียนวงโยธวาทิต มีกิจกรรมและเวทีในการแสดงความสามารถทางด้านดนตรี  
( $\bar{X} = 4.16$ ) รองลงมาคือ การสนับสนุนให้ครูผู้ควบคุมวงและนักเรียนวงโยธวาทิต มีกิจกรรมและเวที  
ในการแสดงความสามารถทางด้านดนตรี ( $\bar{X} = 4.06$ ) ส่วนรายข้อที่มีสภาพปัจจุบันในการบริหาร  
จัดการวงโยธวาทิตน้อยที่สุดคือ จัดทำตารางการฝึกซ้อมวงโยธวาทิตอย่างเป็นระบบและเหมาะสมกับ  
บริบทในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.03$ )

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการวัดผลและประเมินผลใน  
การพัฒนางวงโยธวาทิต

ข้อที่	สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การดำเนินงาน
1	การวางแผนกำหนดระยะเวลาการวัดผลและประเมินผล ในการพัฒนางวงโยธวาทิต	4.01	0.59	มาก
2	การวัดและประเมินผลในการฝึกซ้อมและตรงตาม เป้าหมายที่กำหนด	4.10	0.64	มาก
3	การเก็บรวบรวมข้อมูลในการฝึกซ้อมเพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนา	4.21	0.64	มาก
4	การจัดทำผลการประเมินแสดงความก้าวหน้าในการ ฝึกซ้อมวงโยธวาทิต	4.03	0.61	มาก
	รวม	4.09	0.62	มาก

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต  
โดยรวมมีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณา  
เป็นรายข้อ พบว่า รายข้อที่มีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับมากทุกข้อ  
คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลในการฝึกซ้อมเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนา ( $\bar{X} = 4.21$ ) รองลงมาคือ  
การวัดและประเมินผลในการฝึกซ้อมและตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ( $\bar{X} = 4.10$ ) รองลงมาคือ  
การจัดทำผลการประเมินแสดงความก้าวหน้าในการฝึกซ้อมวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.03$ ) ส่วนรายข้อที่มี  
สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตน้อยที่สุดคือ การวางแผนกำหนดระยะเวลาการวัดผล  
และประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.01$ )

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการนิเทศและติดตามการ  
พัฒนาของวงโยธวาทิต

ข้อที่	สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนาของวงโยธวาทิต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การดำเนินงาน
1	การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็นของ วงโยธวาทิต	4.03	0.61	มาก
2	การกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับ ติดตามประเมินผล การฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต ไว้อย่างชัดเจน	4.18	0.55	มาก
3	การจัดหาสื่อและเครื่องมือสำหรับการนิเทศ ติดตาม ในการพัฒนางวงโยธวาทิตอย่างเหมาะสม	4.13	0.55	มาก
4	การติดตามผลหลังจากมีการนิเทศกาพัฒนางวงโยธวาทิต อย่างต่อเนื่อง	4.03	0.58	มาก
	รวม	4.09	0.57	มาก

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนาของวงโยธวาทิต โดยรวม  
มีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณาเป็น  
รายข้อพบว่า รายข้อที่มีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ  
การกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับ ติดตามประเมินผลการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต ไว้อย่างชัดเจน  
( $\bar{X} = 4.18$ ) รองลงมาคือ การจัดหาสื่อและเครื่องมือสำหรับการนิเทศ ติดตาม ในการพัฒนา  
วงโยธวาทิตอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.13$ ) รองลงมาคือ การสร้าง ความตระหนักถึงความสำคัญ  
ความจำเป็นของวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.03$ ) และการติดตามผลหลังจากมีการนิเทศกาพัฒนางวงโยธวาทิต  
อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.03$ )

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธวาทิต

ข้อที่	สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาวงโยธวาทิต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การดำเนินงาน
1	การศึกษาสำรวจ วิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการใช้ สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธวาทิต	4.13	0.65	มาก
2	การจัดการสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างหลากหลาย เพื่อใช้ในการฝึกซ้อมและพัฒนาวงโยธวาทิต ที่ผ่านการ ประเมินคุณภาพทางด้านวงโยธวาทิตในระดับสากล	4.06	0.58	มาก
3	การประสานความร่วมมือในการจัดหาและพัฒนาสื่อที่ ทันสมัยกับผู้ปกครองและหน่วยงานทางด้านวงโยธวาทิต	4.06	0.60	มาก
4	กำกับติดตามและประเมินผลการผลิต จัดหา พัฒนา และใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ใช้ในการพัฒนา วงโยธวาทิตอย่างต่อเนื่อง	4.04	0.54	มาก
	รวม	4.07	0.59	มาก

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนา วงโยธวาทิต โดยรวมมีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายข้อที่มีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับ มากทุกข้อ คือ การศึกษาสำรวจ วิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.13$ ) รองลงมา คือการจัดการสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่าง หลากหลาย เพื่อใช้ในการฝึกซ้อมและพัฒนาวงโยธวาทิต ที่ผ่านการประเมินคุณภาพทางด้าน วงโยธวาทิตในระดับสากล ( $\bar{X} = 4.06$ ) รองลงมาคือ การประสานความร่วมมือในการจัดหาและ พัฒนาสื่อที่ทันสมัยกับผู้ปกครองและหน่วยงานทางด้านวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.06$ ) ส่วนรายข้อที่มี สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตน้อยที่สุด คือ กำกับติดตามและประเมินผลการผลิต จัดหา พัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ใช้ในการพัฒนาวงโยธวาทิตอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.04$ )

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อม  
กิจกรรมวงโยธวาทิต

ข้อที่	สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การดำเนินงาน
1	ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย ครูและผู้เกี่ยวข้องร่วมกันวางแผนการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต แต่ละปีการศึกษา	4.01	0.57	มาก
2	กำหนดแผนการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานและหลักสูตรสถานศึกษา	4.12	0.48	มาก
3	จัดให้มีแผนการปฏิบัติงานวงโยธวาทิตที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	4.06	0.49	มาก
4	บริหารจัดการวงโยธวาทิตโดยมีแผนการดำเนินการตรวจสอบและการแก้ไขปรับปรุงอย่างเป็นระบบ	4.06	0.63	มาก
	รวม	4.06	0.54	มาก

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต โดยรวมมีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายข้อที่มีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ กำหนดแผนการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานและหลักสูตรสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.12$ ) รองลงมาคือ จัดให้มีแผนการปฏิบัติงานวงโยธวาทิตที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.06$ ) รองลงมาคือ บริหารจัดการวงโยธวาทิตโดยมีแผนการดำเนินการตรวจสอบและการแก้ไขปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.06$ ) ส่วนรายข้อที่มีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตน้อยที่สุด คือผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย ครูและผู้เกี่ยวข้องร่วมกันวางแผนการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต แต่ละปีการศึกษา ( $\bar{X} = 4.01$ )



ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิต

ข้อที่	สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการวงโยธวาทิต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การดำเนินงาน
1	สร้างความตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของ การทำวิจัยในการพัฒนางวงโยธวาทิต	4.07	0.62	มาก
2	กำหนดนโยบายและแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วน หนึ่งของกระบวนการศึกษาและพัฒนางวงโยธวาทิต	4.01	0.57	มาก
3	ดูแลช่วยเหลือครูที่ทำวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนา วงโยธวาทิต ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน	4.09	0.67	มาก
4	การติดตามประเมินผลงานด้านการวิจัยเพื่อพัฒนา คุณภาพกิจกรรมวงโยธวาทิต อย่างต่อเนื่องและ เป็นระบบ	4.03	0.66	มาก
	รวม	4.05	0.63	มาก

จากตาราง 13 พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ  
วงโยธวาทิต โดยรวมมีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ )  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับมากทุกข้อ  
คือดูแลช่วยเหลือครูที่ทำวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนางวงโยธวาทิต ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน  
( $\bar{X} = 4.09$ ) รองลงมาคือ สร้างความตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการทำวิจัยในการ  
พัฒนางวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.07$ ) รองลงมาคือ การติดตามประเมินผลงานด้านการวิจัยเพื่อพัฒนา  
คุณภาพกิจกรรมวงโยธวาทิต อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.03$ ) ส่วนรายข้อที่มีสภาพปัจจุบัน  
ในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตน้อยที่สุด คือ กำหนดนโยบายและแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วน  
หนึ่งของกระบวนการศึกษาและพัฒนางวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.01$ )

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัญหา  
การบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ปรากฏดังตาราง 14

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการบริหารจัดการวงโยธวาทิต

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้าน

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปัญหา
ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต	2.21	0.44	น้อย
ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต	2.23	0.44	น้อย
ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต	2.20	0.43	น้อย
ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนาของวงโยธวาทิต	2.18	0.44	น้อย
ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา วงโยธวาทิต	2.23	0.45	น้อย
ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต	2.18	0.47	น้อย
ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ วงโยธวาทิต	2.22	0.48	น้อย
รวม	2.20	0.45	น้อย

จากตาราง 14 พบว่า ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมมีการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับน้อย  
( $\bar{X} = 2.20$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับน้อย  
ทุกด้าน คือ ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 2.23$ ) รองลงมาคือ  
ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนางวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 2.23$ ) รองลงมาคือ  
ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 2.22$ )  
รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 2.21$ ) รองลงมาคือ  
ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 2.20$ ) รองลงมาคือ ด้านการนิเทศและ  
ติดตามการพัฒนาของวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 2.18$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการนิเทศและ  
ติดตามการพัฒนาของวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 2.18$ )

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการพัฒนาและ  
กำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต

ข้อที่	ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปัญหา
1	การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนากิจกรรม วงโยธวาทิต	2.23	0.42	น้อย
2	การพัฒนาและเรียนรู้กิจกรรมวงโยธวาทิต โดยวิธีการ หลากหลายสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา	2.18	0.49	น้อย
3	ให้บุคลากรและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน พัฒนากิจกรรมวงโยธวาทิต	2.21	0.45	น้อย
4	ครูผู้ควบคุมวงในโรงเรียนได้รับการอบรมและพัฒนา เกี่ยวกับการสอนวงโยธวาทิต	2.23	0.42	น้อย
	รวม	2.21	0.44	น้อย

จากตาราง 15 พบว่า ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต โดยรวม  
ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 22.21$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า  
ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับน้อยทุกข้อ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย  
ในการพัฒนากิจกรรมวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 22.23$ ) รองลงมาคือ ครูผู้ควบคุมวงในโรงเรียนได้รับการ  
อบรมและพัฒนาเกี่ยวกับการสอนวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 22.23$ ) รองลงมาคือ ให้บุคลากรและชุมชน  
เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนากิจกรรมวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 22.21$ ) ส่วนรายข้อที่มีค่าเฉลี่ย  
น้อยที่สุด คือการพัฒนาและเรียนรู้กิจกรรมวงโยธวาทิต โดยวิธีการหลากหลายสอดคล้องกับบริบท  
ของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 22.18$ )

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการจัดกิจกรรมและ  
รูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต

ข้อที่	ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อม ของวงโยธวาทิต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปัญหา
1	การวางแผนการและการบริหารจัดการในการฝึกซ้อม วงโยธวาทิต โดยใช้สื่อและแบบฝึกหัดที่เน้นตาม ความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล	2.24	0.43	น้อย
2	การสนับสนุนให้ครูผู้ควบคุมวงและนักเรียนวงโยธวาทิต มีกิจกรรมและเวทีในการแสดงความสามารถทางด้าน ดนตรี	2.23	0.45	น้อย
3	การส่งเสริมให้ครูผู้ควบคุมวงและนักเรียนวงโยธวาทิต ได้มีเวลาฝึกซ้อมดนตรีอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ	2.20	0.47	น้อย
4	จัดทำตารางการฝึกซ้อมวงโยธวาทิตอย่างเป็นระบบและ เหมาะสมกับบริบทในสถานศึกษา	2.24	0.43	น้อย
	รวม	2.23	0.43	น้อย

จากตาราง 16 พบว่า ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต  
อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.23$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต  
อยู่ในระดับน้อยทุกข้อ คือ การวางแผนการและการบริหารจัดการในการฝึกซ้อมวงโยธวาทิต  
โดยใช้สื่อและแบบฝึกหัดที่เน้นตามความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = 2.24$ )  
รองลงมาคือ จัดทำตารางการฝึกซ้อมวงโยธวาทิตอย่างเป็นระบบและเหมาะสมกับบริบทใน  
สถานศึกษา ( $\bar{X} = 2.24$ ) รองลงมาคือ การสนับสนุนให้ครูผู้ควบคุมวงและนักเรียนวงโยธวาทิต  
มีกิจกรรมและเวทีในการแสดงความสามารถทางด้านดนตรี ( $\bar{X} = 2.23$ ) ส่วนรายข้อที่มีค่าเฉลี่ย  
น้อยสุด คือ การส่งเสริมให้ครูผู้ควบคุมวงและนักเรียนวงโยธวาทิต ได้มีเวลาฝึกซ้อมดนตรีอย่างเต็มที่  
และเต็มความสามารถ ( $\bar{X} = 2.20$ )

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการวัดผลและ  
ประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต

ข้อที่	ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปัญหา
1	การวางแผนกำหนดระยะเวลาการวัดผลและประเมินผล ในการพัฒนางวงโยธวาทิต	2.21	0.45	น้อย
2	การวัดและประเมินผลในการฝึกซ้อมและตรงตาม เป้าหมายที่กำหนด	2.18	0.46	น้อย
3	การเก็บรวบรวมข้อมูลในการฝึกซ้อมเพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนา	2.21	0.41	น้อย
4	การจัดทำผลการประเมินแสดงความก้าวหน้าในการ ฝึกซ้อมวงโยธวาทิต	2.20	0.40	น้อย
	รวม	2.20	0.43	น้อย

จากตาราง 17 พบว่า ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต  
อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.20$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต  
อยู่ในระดับน้อยทุกข้อ คือการวางแผนกำหนดระยะเวลาการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนา  
วงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 2.21$ ) รองลงมา คือการเก็บรวบรวมข้อมูลในการฝึกซ้อมเพื่อนำไปปรับปรุงและ  
พัฒนา ( $\bar{X} = 2.21$ ) รองลงมา คือการจัดทำผลการประเมินแสดงความก้าวหน้าในการฝึกซ้อม  
วงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 2.20$ ) ส่วนรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือการวัดและประเมินผลในการฝึกซ้อมและ  
ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ( $\bar{X} = 2.18$ )

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการนิเทศและ  
ติดตามการพัฒนาของวงโยธวาทิต

ข้อที่	ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนาของวงโยธวาทิต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปัญหา
1	การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็น ของวงโยธวาทิต	2.16	0.45	น้อย
2	การกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับ ติดตามประเมินผล การฝึกซ้อมของวงโยธวาทิตไว้อย่างชัดเจน	2.21	0.41	น้อย
3	การจัดหาสื่อและเครื่องมือสำหรับการนิเทศ ติดตาม ในการพัฒนางวงโยธวาทิตอย่างเหมาะสม	2.21	0.41	น้อย
4	การติดตามผลหลังจากมีการนิเทศกาพัฒนางวงโยธวาทิต อย่างต่อเนื่อง	2.13	0.49	น้อย
	รวม	2.18	0.44	น้อย

จากตาราง 18 พบว่า ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนาของวงโยธวาทิต  
อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.18$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต  
อยู่ในระดับน้อยทุกข้อ คือ การกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับ ติดตามประเมินผลการฝึกซ้อมของ  
วงโยธวาทิตไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 2.21$ ) รองลงมาคือ การจัดหาสื่อและเครื่องมือสำหรับการนิเทศ  
ติดตาม ในการพัฒนางวงโยธวาทิตอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 2.21$ ) รองลงมาคือ การสร้าง ความตระหนักถึง  
ความสำคัญ ความจำเป็นของวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 2.16$ ) ส่วนรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ การติดตาม  
ผลหลังจากมีการนิเทศกาพัฒนางวงโยธวาทิตอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 2.13$ )

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการพัฒนาสื่อ  
นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธวาทิต

ข้อที่	ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาวงโยธวาทิต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปัญหา
1	การศึกษาสำรวจ วิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการใช้ สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธวาทิต	2.21	0.48	น้อย
2	การจัดการสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างหลากหลาย เพื่อใช้ในการฝึกซ้อมและพัฒนาวงโยธวาทิต ที่ผ่านการ ประเมินคุณภาพทางด้านวงโยธวาทิตในระดับสากล	2.23	0.45	น้อย
3	การประสานความร่วมมือในการจัดหาและพัฒนาสื่อที่ ทันสมัยกับผู้ปกครองและหน่วยงานทางด้านวงโยธวาทิต	2.24	0.43	น้อย
4	กำกับติดตามและประเมินผลการผลิต จัดหา พัฒนาและ ใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ใช้ในการพัฒนา วงโยธวาทิตอย่างต่อเนื่อง	2.23	0.45	น้อย
	รวม	2.23	0.45	น้อย

จากตาราง 19 พบว่า ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา  
วงโยธวาทิต อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.23$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาในการบริหารจัดการ  
วงโยธวาทิต อยู่ในระดับน้อยทุกข้อ คือการประสานความร่วมมือในการจัดหาและพัฒนาสื่อที่ทันสมัย  
กับผู้ปกครองและหน่วยงานทางด้านวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 2.24$ ) รองลงมา คือการจัดการสื่อและ  
เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างหลากหลาย เพื่อใช้ในการฝึกซ้อมและพัฒนาวงโยธวาทิต ที่ผ่านการประเมิน  
คุณภาพทางด้านวงโยธวาทิตในระดับสากล ( $\bar{X} = 2.23$ ) รองลงมา คือกำกับติดตามและประเมินผล  
การผลิต จัดหา พัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ใช้ในการพัฒนาวงโยธวาทิตอย่างต่อเนื่อง  
( $\bar{X} = 2.23$ ) ส่วนรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือการศึกษาสำรวจ วิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการ  
ใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 2.21$ )



ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อม  
กิจกรรมวงโยธวาทิต

ข้อที่	ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปัญหา
1	ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย ครูและผู้เกี่ยวข้องร่วมกันวางแผนการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต แต่ละปีการศึกษา	2.21	0.45	น้อย
2	กำหนดแผนการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานและหลักสูตรสถานศึกษา	2.16	0.45	น้อย
3	จัดให้มีแผนการปฏิบัติงานวงโยธวาทิตที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	2.18	0.49	น้อย
4	บริหารจัดการวงโยธวาทิตโดยมีแผนการดำเนินการ การตรวจสอบและการแก้ไขปรับปรุงอย่างเป็นระบบ	2.15	0.50	น้อย
	รวม	2.18	0.47	น้อย

จากตาราง 20 พบว่า ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต  
อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.23$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต  
อยู่ในระดับน้อยทุกข้อ คือ ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย ครูและผู้เกี่ยวข้องร่วมกันวางแผนการฝึกซ้อม  
กิจกรรมวงโยธวาทิต แต่ละปีการศึกษา ( $\bar{X} = 2.21$ ) รองลงมาคือ จัดให้มีแผนการปฏิบัติงาน  
วงโยธวาทิตที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ( $\bar{X} = 2.18$ ) รองลงมาคือ  
กำหนดแผนการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานและหลักสูตร  
สถานศึกษา ( $\bar{X} = 2.16$ ) ส่วนรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือบริหารจัดการวงโยธวาทิตโดยมีแผนการ  
ดำเนินการ การตรวจสอบและการแก้ไขปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 2.15$ )

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการวิจัยและศึกษา  
เพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิต

ข้อที่	ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการวงโยธวาทิต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปัญหา
1	สร้างความตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของ การทำวิจัยในการพัฒนางวงโยธวาทิต	2.20	0.50	น้อย
2	กำหนดนโยบายและแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่ง ของกระบวนการศึกษาและพัฒนางวงโยธวาทิต	2.23	0.49	น้อย
3	ดูแลช่วยเหลือครูที่ทำวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนางวงโยธวาทิต ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน	2.24	0.46	น้อย
4	การติดตามประเมินผลงานด้านการวิจัยเพื่อพัฒนา คุณภาพกิจกรรมวงโยธวาทิต อย่างต่อเนื่องและ เป็นระบบ	2.21	0.48	น้อย
	รวม	2.22	0.48	น้อย

จากตาราง 21 พบว่า ปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ  
วงโยธวาทิตอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.22$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาในการบริหารจัดการ  
วงโยธวาทิต อยู่ในระดับน้อยทุกข้อ คือ ดูแลช่วยเหลือครูที่ทำวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนางวงโยธวาทิต  
ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน ( $\bar{X} = 2.24$ ) รองลงมาคือ กำหนดนโยบายและแนวทางการใช้  
การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการศึกษาและพัฒนางวงโยธวาทิต คือ ( $\bar{X} = 2.23$ ) รองลงมาคือ  
การติดตามประเมินผลงานด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพกิจกรรมวงโยธวาทิต อย่างต่อเนื่องและ  
เป็นระบบ ( $\bar{X} = 2.21$ ) ส่วนรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ สร้างความตระหนักถึงความสำคัญและ  
ประโยชน์ของการทำวิจัยในการพัฒนางวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 2.20$ )

ระยะที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

1. การสัมภาษณ์ ของการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ของแต่ละโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ในประเด็นคำถามกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาและการบริหารจัดการวงโยธวาทิตในโรงเรียนของท่าน สรุปเป็นโดยรวม ดังนี้

ในการพัฒนางวงโยธวาทิตให้ได้ผลสำเร็จนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่และมีการพัฒนารูปแบบการฝึกซ้อมที่หลากหลาย สามารถวัดและประเมินผลได้ตามสภาพจริง และตามความสามารถของนักเรียนทั้งภาพรวมและรายบุคคล มีความตระหนักในความรัก ศรัทธา ในกิจกรรมวงโยธวาทิต พร้อมทั้งต้องได้รับการสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณ เครื่องดนตรี และที่สำคัญต้องสร้างความเข้าใจกับผู้ปกครองให้เข้าใจในกิจกรรมวงโยธวาทิต และต้องมีการวัด ประเมินผล ระดับความสามารถของนักเรียนวงโยธวาทิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะนำผลการวัดและประเมินที่ได้ไปปรับปรุง แก้ไข และพัฒนางวงโยธวาทิตให้ประสบผลสำเร็จ พร้อมทั้งให้วงโยธวาทิตมีประสิทธิภาพในระดับสากลต่อไป

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของการบริหารจัดการวงโยธวาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ครูผู้ควบคุมวงโยธวาทิต และครูที่ปฏิบัติการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ พร้อมทั้งการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ในประเด็นกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ผู้วิจัยได้นำเสนอตามองค์ประกอบการบริหารจัดการวงโยธวาทิตในแต่ละด้าน ดังนี้

2.1 ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิตในสถานศึกษา  
จุดแข็ง ได้แก่

1. โรงเรียนได้มีการพัฒนางวงโยธวาทิตตามศักยภาพของนักเรียน
2. มีการกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิตในแต่ละปีการศึกษา

จุดอ่อน ได้แก่

1. ขาดการพัฒนาที่เป็นการพัฒนาในรูปแบบระดับสากล
2. โรงเรียนยังขาดเครื่องดนตรีวงโยธวาทิต ที่ผลต่อการพัฒนา

โรงเรียน

## 2.2 ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมวงโยธวาทิต

จุดแข็ง ได้แก่

1. มีการสนับสนุนกิจกรรมอย่างเต็มที่
2. เพิ่มรูปแบบการฝึกซ้อมที่หลากหลายและเหมาะสมกับบริบทของ

จุดอ่อน ได้แก่

1. มีเวลาในการทำกิจกรรมและฝึกซ้อมค่อนข้างน้อย
2. โรงเรียนมีพื้นที่ในการทำกิจกรรมที่จำกัด

## 2.3 ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต

จุดแข็ง ได้แก่

1. มีการวัดความสามารถของนักเรียนเป็นรายบุคคล
2. วัดและประเมินผลความสามารถทางด้านดนตรีอย่างต่อเนื่อง

จุดอ่อน ได้แก่

1. ขาดการเก็บรวบรวมข้อมูลของวงโยธวาทิตอย่างเป็นระบบ
2. ยังนำผลการประเมินที่ได้ ไปปรับปรุงเพื่อพัฒนาได้ไม่อย่างเต็มที่

## 2.4 การนิเทศและติดตามการพัฒนางวงโยธวาทิต

จุดแข็ง ได้แก่

1. มีการสร้างความตระหนักและความเข้าใจที่ถูกต้องสำหรับวงโยธวาทิต
2. มีการติดตามผลการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิตอย่างต่อเนื่อง

จุดอ่อน ได้แก่

1. ขาดการจัดหาสื่อและเครื่องสำหรับกรนิเทศ ติดตามในการพัฒนา

วงโยธวาทิต

2. ขาดการนิเทศและให้ความรู้จากวิทยากรภายนอก

## 2.5 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางวงโยธวาทิต

จุดแข็ง ได้แก่

1. มีการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของวงโยธวาทิต
2. มีการจัดหาสื่อ และเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางวงโยธวาทิต

จุดอ่อน ได้แก่

1. นักเรียนยังขาดเครื่องมือที่เป็นเทคโนโลยีในการฝึกซ้อม
2. ขาดการสนับสนุนเครื่องมือที่เป็นเทคโนโลยีจากโรงเรียน

## 2.6 ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต

### จุดแข็ง ได้แก่

1. มีการบริหารจัดการวงโยธวาทิตโดยมีแผนการดำเนินการ
2. มีการดำเนินการวางแผนฝึกซ้อมอย่างมีรูปแบบ

### จุดอ่อน ได้แก่

1. ขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณ
2. ขาดการตรวจสอบและการแก้ไขปรับปรุงอย่างเป็นระบบ

## 2.7 ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิต

### จุดแข็ง ได้แก่

1. มีการสร้างความตระหนักและสำคัญของกิจกรรมวงโยธวาทิต
2. ได้รับการช่วยเหลือจากคณะครูในกลุ่มสาระ ในการพัฒนางวงโยธวาทิต

### จุดอ่อน ได้แก่

1. ขาดการกำหนดนโยบายที่เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนางวงโยธวาทิต
2. ขาดการทำวิจัยในชั้นเรียนที่เกี่ยวกับเรื่องการพัฒนางวงโยธวาทิต

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ สามารถกำหนดร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้ดังนี้

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ และนำมาสร้างกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จในการการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยใช้กระบวนการวงจรคุณภาพ เดมมิ่ง (PDCA) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) P = Plan (ขั้นตอนการวางแผน) 2) D = Do (ขั้นตอนการปฏิบัติ) 3) C = Check (ขั้นตอนการตรวจสอบ) 4) A = Action (ขั้นการปรับปรุง) เพื่อเป็นแนวทางนำเสนอกกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

### ขั้นการวางแผน (P = Plan)

วางแผนการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขร่างกลยุทธ์ การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อนำไปใช้

### ขั้นตอนการปฏิบัติ (D = Do)

การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต  
กลยุทธ์  
ส่งเสริมให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนากิจกรรม  
วงโยธวาทิต
2. ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต  
กลยุทธ์  
เร่งรัดการจัดทำตารางการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิตอย่างเป็นระบบ  
และเหมาะสมกับบริบทในสถานศึกษา
3. ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต  
กลยุทธ์  
สนับสนุนให้มีการจัดทำผลการประเมินแสดงความก้าวหน้า  
ในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต
4. ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนางวงโยธวาทิต  
กลยุทธ์  
เร่งรัดให้มีการกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับ ติดตามประเมินผล  
การฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต อย่างเป็นระบบ
5. ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา  
วงโยธวาทิต  
กลยุทธ์  
เร่งรัดการจัดหาสื่อ และนวัตกรรม ที่จะใช้สำหรับการพัฒนา  
วงโยธวาทิต
6. ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต  
กลยุทธ์  
ส่งเสริมให้ผู้บริหาร และครูทุกท่านมีส่วนร่วมในการวางแผน  
การฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต

## 7. ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

วงโยธาวิท

กลยุทธ์

ต้องมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลงานด้านการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพของกิจกรรมวงโยธาวิทอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

ขั้นตอนการตรวจสอบ (C = Check)

การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธาวิท โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ของผู้ทรงคุณวุฒิ

นำร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธาวิท โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ ปรากฏดังตาราง 22

ตาราง 22 ผลการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธาวิท โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธาวิท โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์	ความคิดเห็น (ร้อยละ)	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
1. ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธาวิท 1.1 ส่งเสริมให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนา กิจกรรมวงโยธาวิท	100	-
2. ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธาวิท 2.1 เร่งรัดการจัดทำตารางการฝึกซ้อมของวงโยธาวิทอย่างเป็น ระบบและเหมาะสมกับบริบทในสถานศึกษา	100	-
3. ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธาวิท 3.1 สนับสนุนให้มีการจัดทำผลการประเมินแสดงความก้าวหน้า ใน การฝึกซ้อมของวงโยธาวิท	100	-



ตาราง 22 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์	ความคิดเห็น (ร้อยละ)	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
4. ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนางวงโยธวาทิต 4.1 เร่งรัดให้มีการกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต อย่างเป็นระบบ	100	-
5. ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา วงโยธวาทิต 5.1 เร่งรัดการจัดหาสื่อ และนวัตกรรม ที่จะใช้สำหรับการพัฒนา วงโยธวาทิต	100	-
6. ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต 6.1 ส่งเสริมให้ผู้บริหาร และครูทุกท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต	100	-
7. ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ วงโยธวาทิต 7.1 ต้องมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลงานด้านการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพของกิจกรรมวงโยธวาทิตอย่างต่อเนื่องและ เป็นระบบ	100	-

จากตาราง 22 พบว่า รางกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ มีความเหมาะสมทุกกลยุทธ์

#### ขั้นการปรับปรุงแก้ไข (A = Action)

ความเป็นไปได้ของรางกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียน  
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ประเมินโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย  
ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 6 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานวิชาการ จำนวน 6 คน  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ จำนวน 6 คน ครูผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำนวน 6 คน และ  
ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 33 คน

ตาราง 23 ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการ  
วงโยธาวิท โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธาวิท โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวง โยธาวิท						
1.1 ส่งเสริมให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์และ เป้าหมายในการพัฒนากิจกรรมวงโยธาวิท	4.55	0.52	มากที่สุด	4.44	0.52	มาก
รวมด้านการพัฒนาและกำหนด เป้าหมายของวงโยธาวิท	4.61	0.49	มากที่สุด	4.41	0.50	มาก
2. ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการ ฝึกซ้อมของวงโยธาวิท						
2.1 เร่งรัดการจัดทำตารางการฝึกซ้อมของวง โยธาวิทอย่างเป็นระบบและเหมาะสมกับบริบท ในสถานศึกษา	4.66	0.50	มากที่สุด	4.55	0.52	มากที่สุด
รวมด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบ ในการฝึกซ้อมของวงโยธาวิท	4.75	0.43	มากที่สุด	4.44	0.50	มาก
3. ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนา วงโยธาวิท						
3.1 สนับสนุนให้มีการจัดทำผลการประเมินแสดง ความก้าวหน้า ในการฝึกซ้อมของวงโยธาวิท	4.55	0.52	มากที่สุด	4.55	0.50	มากที่สุด
รวมด้านการวัดผลและประเมินผล ในการพัฒนางวงโยธาวิท	4.63	0.48	มากที่สุด	4.52	0.50	มากที่สุด
4. ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนา วงโยธาวิท						
4.1 เร่งรัดให้มีการกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับ ติดตามประเมินผลการฝึกซ้อมของ วงโยธาวิท อย่างเป็นระบบ	4.66	0.50	มากที่สุด	4.55	0.52	มากที่สุด

ตาราง 23 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
รวมด้านการนิเทศและติดตาม การพัฒนางวงโยธวาทิต	4.66	0.47	มากที่สุด	4.50	0.50	มาก
5. ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อพัฒนางวงโยธวาทิต						
5.1 เร่งรัดการจัดหาสื่อ และนวัตกรรมที่จะใช้ สำหรับการพัฒนางวงโยธวาทิต	4.66	0.50	มากที่สุด	4.55	0.52	มากที่สุด
รวมด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนางวงโยธวาทิต	4.63	0.48	มากที่สุด	4.50	0.50	มาก
6. ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรม วงโยธวาทิต						
6.1 ส่งเสริมให้ผู้บริหาร และครูทุกท่านมีส่วน ร่วมในการวางแผนการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต	4.44	0.52	มาก	4.44	0.52	มาก
รวมด้านการวางแผนในการฝึกซ้อม กิจกรรมวงโยธวาทิต	4.52	0.50	มากที่สุด	4.41	0.50	มาก
7. ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิต						
7.1 ต้องมีการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผลงานด้านการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพ ของกิจกรรมวงโยธวาทิตอย่างต่อเนื่องและ เป็นระบบ	4.55	0.52	มากที่สุด	4.55	0.50	มากที่สุด
รวมด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิต	4.55	0.50	มากที่สุด	4.55	0.52	มากที่สุด
โดยรวม	4.62	0.48	มากที่สุด	4.48	0.50	มาก

จากตาราง 23 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ( $\bar{X} = 4.62$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความเหมาะสมมากที่สุดทุกด้าน คือ ด้านการจัด

กิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.75$ ) รองลงมา คือ ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนางวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.66$ ) รองลงมา คือ ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.63$ ) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.63$ ) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.61$ ) รองลงมา คือ ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.55$ ) ส่วนด้านที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุด คือ ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.52$ )

ผลการประเมินความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด คือ ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.55$ ) รองลงมาคือ ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.52$ ) รองลงมาคือ ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.47$ ) รองลงมา คือ ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนางวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.45$ ) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.45$ ) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.41$ ) ส่วนด้านที่มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด คือ ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.41$ )

การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้กำหนดกลยุทธ์ใน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนางวงโยธวาทิต ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธวาทิต ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต และด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ดังนี้

ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต มี 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- ส่งเสริมให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนากิจกรรมวงโยธวาทิต

ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต มี 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- เร่งรัดการจัดทำตารางการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิตอย่างเป็นระบบและเหมาะสม

กับบริบทในสถานศึกษาโดยใช้สื่อและแบบฝึกหัดที่เน้นตามความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล

ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางงโยธาวิท มี 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- สนับสนุนให้มีการจัดทำผลการประเมินแสดงความก้าวหน้า ในการฝึกซ้อมของ  
วงโยธาวิท

ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนางงโยธาวิท มี 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- เร่งรัดให้มีการกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับ ติดตามประเมินผลการฝึกซ้อมของ  
วงโยธาวิทอย่างเป็นระบบ

ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธาวิท มี 1 กลยุทธ์  
ได้แก่

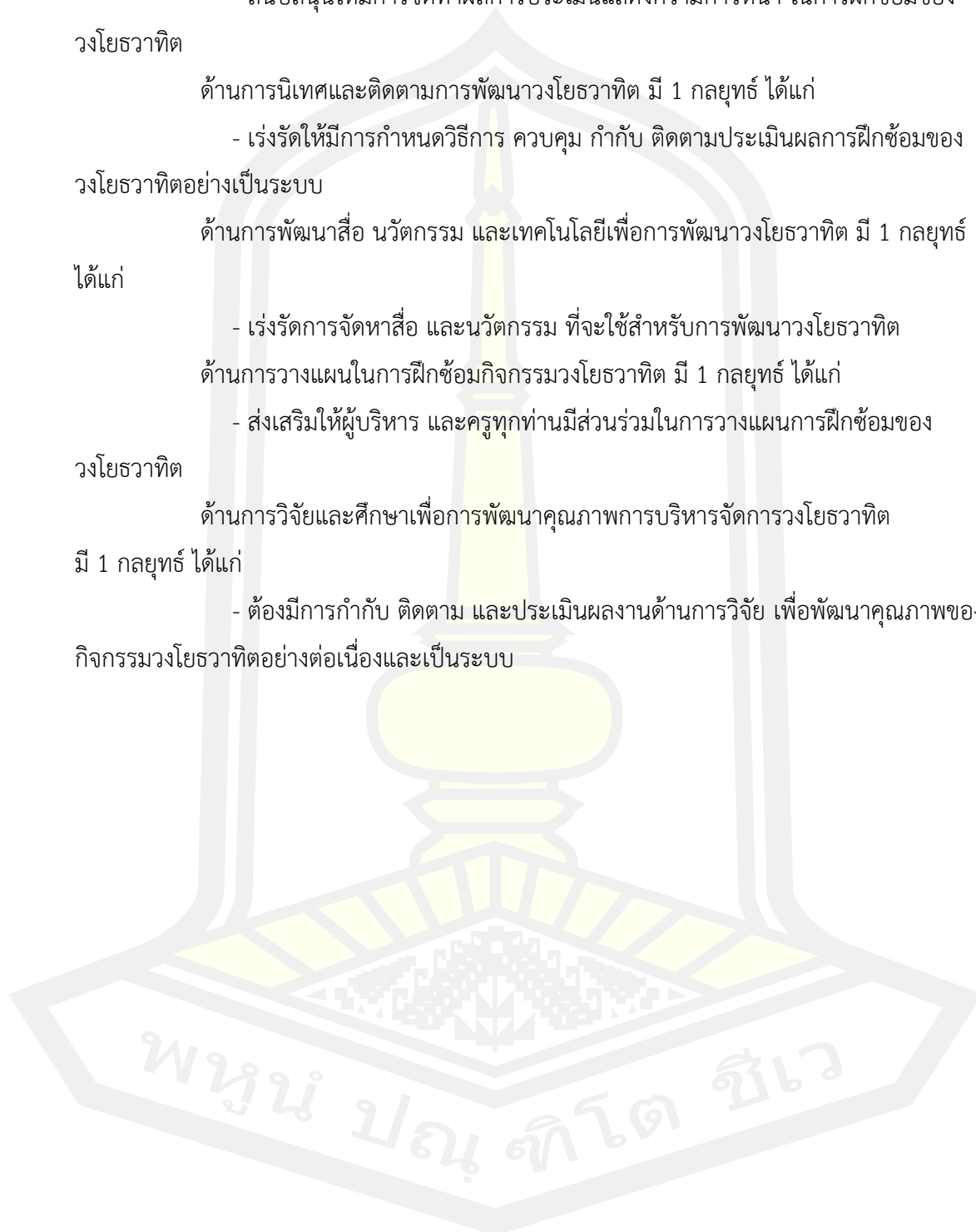
- เร่งรัดการจัดหาสื่อ และนวัตกรรม ที่จะใช้สำหรับการพัฒนางงโยธาวิท

ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธาวิท มี 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- ส่งเสริมให้ผู้บริหาร และครูทุกท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการฝึกซ้อมของ  
วงโยธาวิท

ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยธาวิท  
มี 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- ต้องมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลงานด้านการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพของ  
กิจกรรมวงโยธาวิทอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ มีขั้นตอนการวิจัยและผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

#### สรุปผล

การวิจัย เรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ สรุปผลดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์
  - 1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า โดยรวมมีการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.56$ ) และอยู่ระดับมาก 6 ด้าน คือ ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.13$ ) รองลงมาคือ ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.09$ ) รองลงมาคือ ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.09$ )

รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธาวิทิต ( $\bar{X} = 4.07$ ) รองลงมาคือ ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธาวิทิต ( $\bar{X} = 4.06$ ) และด้านที่มีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธาวิทิตน้อยที่สุด คือ ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยธาวิทิต ( $\bar{X} = 4.05$ )

สรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธาวิทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมมีการบริหารจัดการวงโยธาวิทิตอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จะมีผลการดำเนินงานที่ดี และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย จะมีผลการดำเนินงานที่ไม่ดี

1.2 ผลการวิเคราะห์ปัญหาการบริหารจัดการวงโยธาวิทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า โดยรวมมีการบริหารจัดการวงโยธาวิทิต อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.20$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธาวิทิต อยู่ในระดับน้อยทุกด้าน คือ ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธาวิทิต ( $\bar{X} = 2.23$ ) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธาวิทิต ( $\bar{X} = 2.23$ ) รองลงมาคือ ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยธาวิทิต ( $\bar{X} = 2.22$ ) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธาวิทิต ( $\bar{X} = 2.21$ ) รองลงมาคือ ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนาวงโยธาวิทิต ( $\bar{X} = 2.20$ ) รองลงมาคือ ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนาของวงโยธาวิทิต ( $\bar{X} = 2.18$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนาของวงโยธาวิทิต ( $\bar{X} = 2.18$ )

สรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์ปัญหาการบริหารจัดการวงโยธาวิทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมมีการบริหารจัดการวงโยธาวิทิตอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.20$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จะมีปัญหาในการดำเนินงานมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย จะมีปัญหาในการดำเนินงานน้อย

2. ผลการพัฒนากิจกรรมการบริหารจัดการวงโยธาวิทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย

- 2.1 ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธาวิทิต
- 2.2 ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธาวิทิต
- 2.3 ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนาวงโยธาวิทิต
- 2.4 ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนาของวงโยธาวิทิต
- 2.5 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธาวิทิต
- 2.6 ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธาวิทิต
- 2.7 ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยธาวิทิต



3. กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ  
ในจังหวัดกาฬสินธุ์

ผู้วิจัยได้นำร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากนั้นนำไปประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนได้กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ดังนี้

ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต มี 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- ส่งเสริมให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนากิจกรรม

วงโยธวาทิต

ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต มี 1 กลยุทธ์

ได้แก่

- เร่งรัดการจัดทำตารางการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิตอย่างเป็นระบบและ

เหมาะสมกับบริบทในสถานศึกษาโดยใช้สื่อและแบบฝึกหัดที่เน้นตามความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล

ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต มี 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- สนับสนุนให้มีการจัดทำผลการประเมินแสดงความก้าวหน้า ในการฝึกซ้อม

ของวงโยธวาทิต

ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนางวงโยธวาทิต มี 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- เร่งรัดให้มีการกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับ ติดตามประเมินผลการฝึกซ้อม

ของวงโยธวาทิตอย่างเป็นระบบ

ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธวาทิต

มี 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- เร่งรัดการจัดหาสื่อ และนวัตกรรม ที่จะใช้สำหรับการพัฒนางวงโยธวาทิต

ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต มี 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- ส่งเสริมให้ผู้บริหาร และครูทุกท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการฝึกซ้อมของ

วงโยธวาทิต

ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิต

มี 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- ต้องมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลงานด้านการวิจัย เพื่อพัฒนา

คุณภาพของกิจกรรมวงโยธวาทิตอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

## อภิปรายผล

การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

1. สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า โดยรวมมีการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิตอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.56$ ) และ อยู่ระดับมาก 6 ด้าน คือ ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.13$ ) รองลงมาคือ ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.09$ ) รองลงมาคือ ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.09$ ) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.07$ ) รองลงมาคือ ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.06$ ) และด้านที่มีสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการ วงโยธวาทิตน้อยที่สุด คือ ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ วงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 4.05$ ) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อัครวัตร เชื่อมกลาง (2562) สรุปได้ว่าการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนางวงโยธวาทิตไทยในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัย ได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคการวิจัยเชิงผสม (Mixed Methods Research) ซึ่งเป็นการรวมเอา ข้อดีของวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เข้าด้วยกันพบว่า การทำกิจกรรมวงโยธวาทิตไทยดำเนินงานโดยการบริหารงานแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านอุปกรณ์และสถานที่ ด้านงบประมาณ ด้านการจัดการ และด้านบุคลากรพบว่า ด้านสถานที่และ อุปกรณ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 340$ ) รองลงมา คือ ด้านบุคลากรมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.38$ ) และ ด้านการจัดการมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.32$ ) ตามลำดับ และด้านงบประมาณมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.21$ ) โดยทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากการบริหารแล้วยังพบว่า การทำวงโยธวาทิตไทยยังต้อง เตรียมรับมือกับความสนใจในวงโยธวาทิตของเยาวชนยุคใหม่ และความเข้าใจของผู้ปกครองในการทำ กิจกรรมที่มีแนวโน้มลดลง รวมถึงโอกาสในการได้รับความรู้ของผู้ที่อยู่ห่างไกล ยังคงเป็นปัญหาใน ภาพรวมของประเทศ การพัฒนาศักยภาพผู้ควบคุมวงและผู้สอนในการบริการจัดการรวมถึงการสอน ที่เป็นระบบและถูกวิธี การตั้งศูนย์พัฒนางวงโยธวาทิตแห่งประเทศไทยให้เป็นแหล่งค้นคว้าข้อมูล ความรู้เรื่องวงโยธวาทิต การจัดการประกวดในเชิงบูรณาการความรู้กระจายสู่ภูมิภาค และการสร้าง มาตรฐานจากเกณฑ์การประกวด เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนางวงโยธวาทิตไทยในศตวรรษที่ 21

งานวิจัยทั้ง 2 เรื่อง มีความสอดคล้องกันในด้านการศึกษาสภาพปัจจุบันเพื่อพัฒนา วงโยธวาทิตให้ประสบผลสำเร็จ แต่จะความไม่สอดคล้องกันอยู่ที่ว่าการศึกษาเพื่อให้ได้มาของกลยุทธ์ และการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนางวงโยธวาทิต

2. ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า โดยรวมมีการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.20$ , S.D = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีปัญหาในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต อยู่ในระดับน้อยทุกด้าน คือ ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 2.23$ ) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 2.23$ ) รองลงมาคือ ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 2.22$ ) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 2.21$ ) รองลงมาคือ ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนาวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 2.20$ ) รองลงมาคือ ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนาของวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 2.18$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด คือ ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนาของวงโยธวาทิต ( $\bar{X} = 2.18$ ) สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ กนกวรรณ ศุภศิริโรจน์ และชญาพิมพ์ อูสาโท (2557) ที่ศึกษากลยุทธ์การบริหารสู่ ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันในการบริหาร สู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวมของโรงเรียนทั้งหมด โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึง ประสงค์ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยภาพรวมของโรงเรียนทั้งหมดอยู่ในระดับมาก

2) ความต้องการจำเป็นในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือ ผลลัพธ์ การนำองค์กร การจัดการกระบวนการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงาน และการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ตามลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัย ภายนอกด้านสังคมและวัฒนธรรมมีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือ ด้านเทคโนโลยี ด้านนโยบายและกฎหมาย และด้านเศรษฐกิจ ตามลำดับ 3) จุดแข็ง ได้แก่ การวัดวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ การนำองค์กร จุดอ่อน ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า และ ผลลัพธ์ ตามลำดับ โอกาส ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ และด้านนโยบายและกฎหมาย ภาวะคุกคาม ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี ตามลำดับ

งานวิจัยทั้ง 2 เรื่อง มีความสอดคล้องกันเป็นอย่างดี ทั้งด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพปัญหา เพื่อให้ได้กลยุทธ์ในการพัฒนาวงโยธวาทิต

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ปลุกฝังให้นักเรียนเห็นความสำคัญของกิจกรรมวงโยธวาทิต และเน้นย้ำเรื่องระเบียบวินัย เพื่อเป็นพื้นฐานในการเป็นนักเรียนกิจกรรมวงโยธวาทิตที่ดี

1.2 หน่วยงานต้นสังกัดควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนา เช่น สพฐ สพม. ส่งเสริมของผู้อำนวยการโรงเรียน สร้างอัตลักษณ์ให้เกิดขึ้นในวงโยธวาทิต จัดครูดนตรีที่สามารถสอนตรงสายงาน

1.3 มีการพัฒนางวงโยธวาทิตในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงบันดาลใจให้นักเรียนจนเกิดการพัฒนายั่งยืน แล้วเป็นจุดเด่นในสถานศึกษารุ่นสู่รุ่น

1.4 การสนับสนุนให้กิจกรรมวงโยธวาทิตมีพื้นที่ได้แสดงออก เช่น การจัดกิจกรรมและการประกวด พร้อมทั้งต้องหาแรงจูงใจให้เด็กนักเรียนอยู่เสมอ

### 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยในเรื่องวงโยธวาทิตอย่างต่อเนื่อง และนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนางวงโยธวาทิตในโรงเรียนทุกโรงเรียนในจังหวัดกาฬสินธุ์

2.2 ควรทำการวิจัยและพัฒนางวงโยธวาทิตกับโรงเรียนที่ขนาดเล็ก กลาง ใหญ่บ้าง

2.3 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนางวงโยธวาทิต สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนที่ขาดโอกาสในการเข้ากิจกรรมวงโยธวาทิต

2.4 ควรนำกลยุทธ์ที่ได้ไปพัฒนาเพิ่มเติม และศึกษา เก็บข้อมูล เพื่อสร้างกลยุทธ์อื่น ๆ ในการพัฒนางวงโยธวาทิตสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กมล ภู่อประเสริฐ. (2545). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : เมซีทีพีส์.
- กรมวิชาการ. (2545). *แนวทางการบริหารโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : ศุภสภาลาดพร้าว.
- กรมวิชาการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กรมวิชาการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ. (2554). *การบริหารวิชาการและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้*. มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์.
- กาญจนา ทับทิมศรี. (2556). *ความต้องการในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการด้วยเทคนิคหน้าที่เชิงคุณภาพของโรงเรียนมัธยมสุวิทย์เสรีอนุสรณ์ สำนักงานเขตประเวศ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กิตติมา ปรีดีติลล. (2532). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : อักษรภาพิพัฒนา.
- กนกวรรณ ศุภสิริโรจน์ และชญาพิมพ์ อูสาโท. (2557). กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 42(4), 9-11.
- จันทรานี สงวนนาม. (2551). *ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์.
- จินตนา บุญบงการ. (2544). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชนินทร์ ชนหพันธ์รักษ์. (2544). *นโยบายเชิงธุรกิจและการบริหารเชิงธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ชุมศักดิ์ อินทร์ลักษณะ. (2536). *การบริหารและการนิเทศภายในโรงเรียน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.
- ดำรงค์ วัฒนา. (2554). “แผนยุทธศาสตร์กับการดำเนินงานขององค์กร” การดำเนินงานขององค์กร. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.polsci-law.buu.ac.th/ibrary.php?contentid=30>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 15 ธันวาคม 2564].

- ต้องตา กวดนอก. (2556). การศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเขตพื้นที่กรุงเทพฯ กลาง สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ถวิล มาตรฐาน. (2544). การปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ : เสมารธรรม.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2554). “การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” การบริหารเชิง ยุทธศาสตร์. [ออนไลน์]. ได้จาก : [http://www.stou.ac.th/knowledge management/infoserve/kmdb/read\\_kb.asp?](http://www.stou.ac.th/knowledge management/infoserve/kmdb/read_kb.asp?) [สืบค้นเมื่อ วันที่ 15 ธันวาคม 2564].
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และสัมพันธ์ ธนิชย์. (2545). การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. (2545). รายงานวิจัย สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของ สถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญเลิศ เย็นคงคา. (2544). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : วิเจพรีนติ้ง.
- ประชุม ผงผ่าน. (2545). การบริหารงานวิชาการ. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ประภาพรณ เยี่ยมสุภาภิต. (2545). หลักสูตรสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2546). การนิเทศการสอน. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- พงษ์ศักดิ์ สุขพิทักษ์. (2555). กลยุทธ์การบริหารคุณภาพงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3. วารสารการบริหาร และพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 4(1), 173-190.
- พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์. (2554). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการใน สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2543). การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

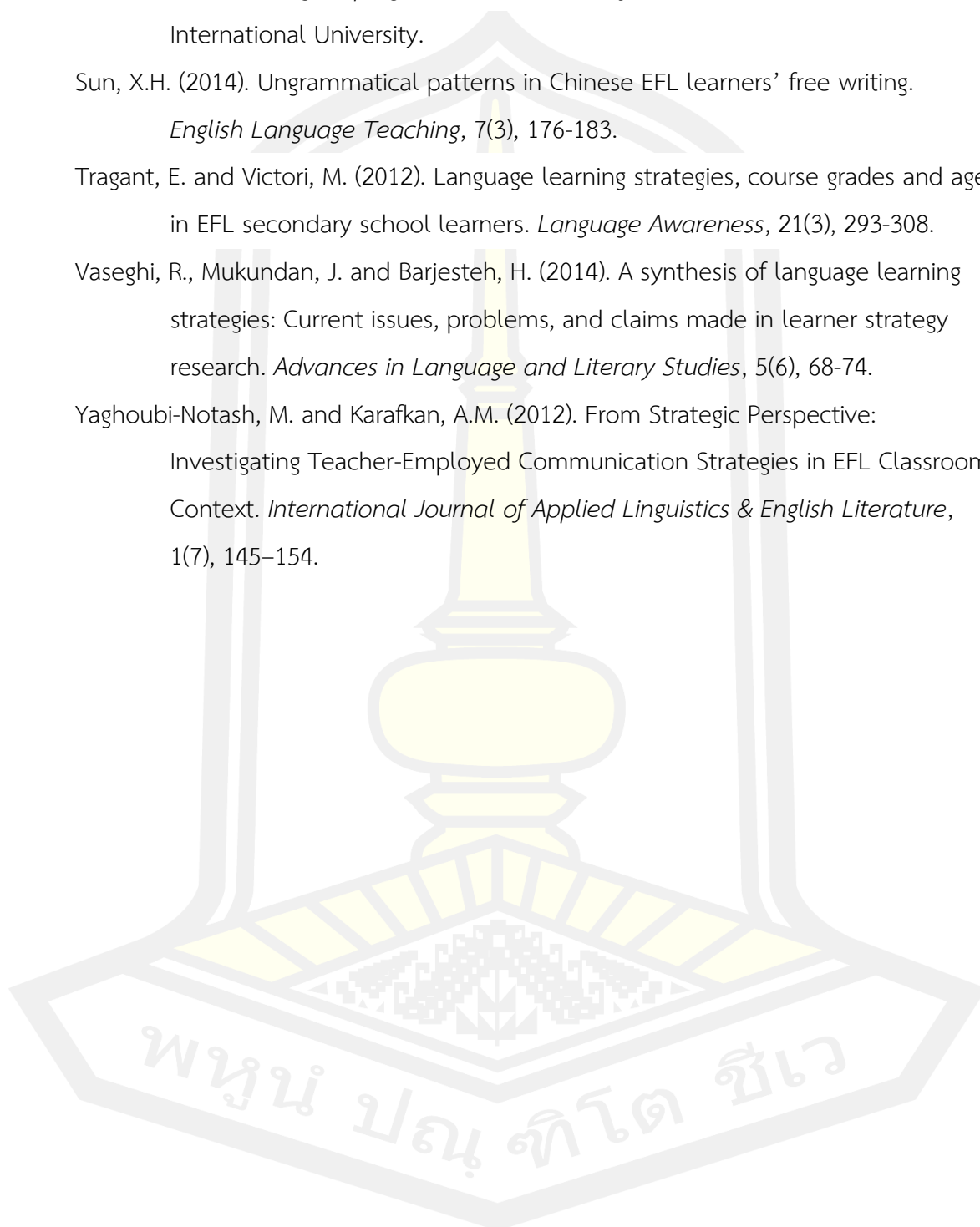


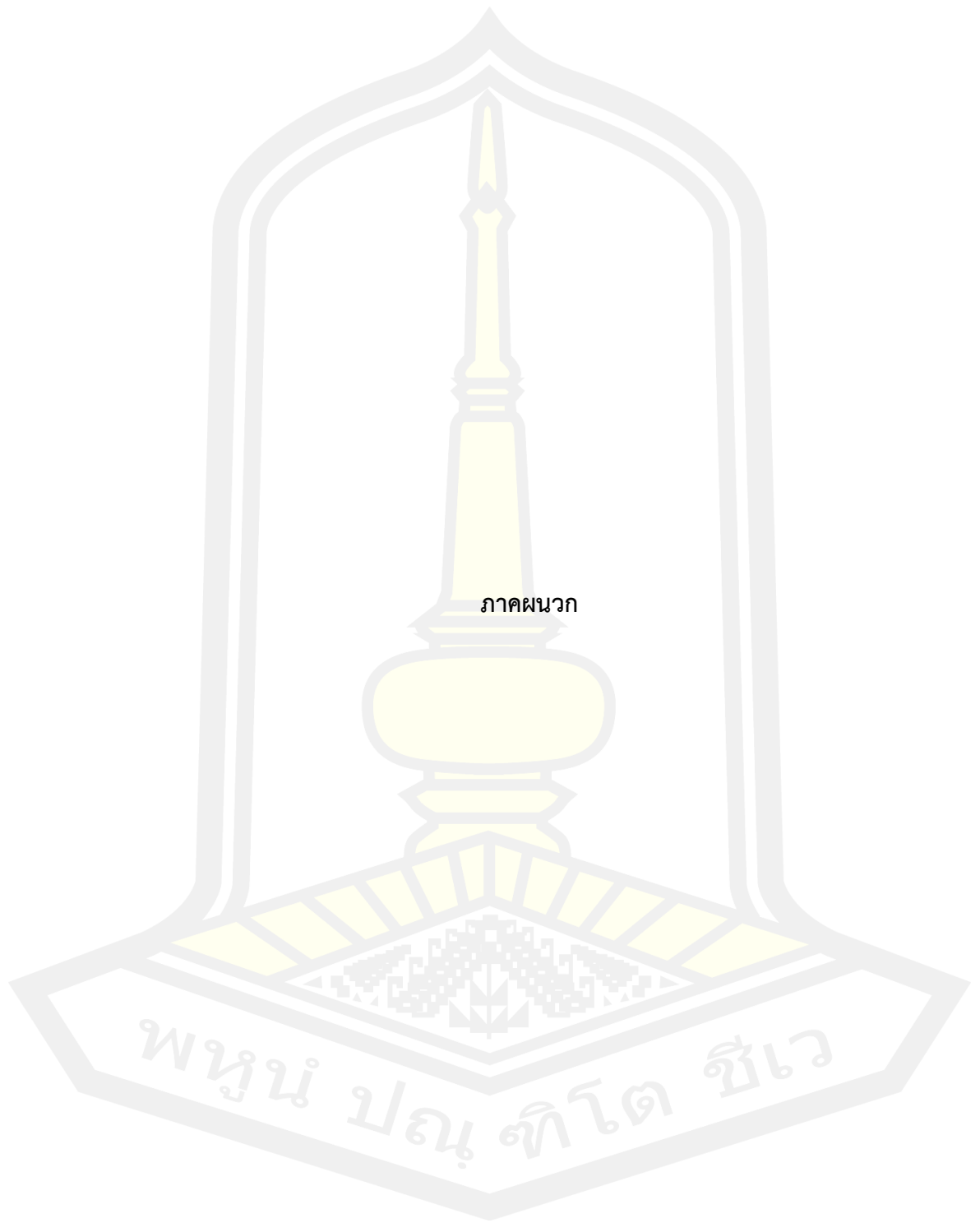
- พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. (2542). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชัย เสี่ยมจิตต์. (2542). *การบริหารงานเฉพาะด้านในสถาบันการศึกษา*. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ. (2542). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มยุรี ประสิทธินาวา. (2555). *ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเทศบาลชุมชนวิมลวิทยา จังหวัดตราด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รติรส จันทร์สมดี. (2551). *ภาวะความเป็นผู้นำของวาทยกรและการสื่อสารจัดการวงโยธวาทิต ในสถานศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวาทวิทยา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รวีวรรณ คงนวล. (2555). *กลยุทธ์การบริหารงานสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา ของโรงเรียนอารีร์วัฒนาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุ่งชัชดาพร เวทะชาติ. (2550). *การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- วิจารณ์ พานิช. (2544). *การประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา : กรณีศึกษา นิวซีแลนด์*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2544). *โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้กรอบแนวความคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สนอง เครือมาก. (2537). *คู่มือสอบผู้บริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สยามศิลป์การพิมพ์.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2543). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : อาทิตย์วิเคราะห์.
- สมยศ นาวิการ. (2545). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550*. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). *การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักนันทนาการ กรมพลศึกษา. (2559). *แนวทางการพัฒนางานโยธาในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : สำนักนันทนาการ กรมพลศึกษา.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2554). *หลักการ ทฤษฎีและนวัตกรรมการบริหารการศึกษา*. มหาสารคาม : สารคามการพิมพ์.
- สุนิษาน ไกรคุ้ม. (2555). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนครูไม่ครบชั้น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2546). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรพล พุฒคำ. (2544). *โครงสร้างการจัดการในสถานศึกษา*. ลพบุรี : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเทพสตรี.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2549). *จุดเปลี่ยนประเทศไทยเศรษฐกิจพอเพียงในกระแสโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ : สยาม เอ็ม แอนด์ บี พลัับลิชชิง.
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2544). *การบริหารโรงเรียนเป็นฐานเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บุคพอยท์.
- หยดฟ้า ราชมณี. (2554). *การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสถิติประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- หวน พิณรุฬพันธ์. (2545). *มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน*. กรุงเทพฯ : ทิพย์อักษร.
- อดุลย์ ภูภัทรรงค์. (2554). *รายงานการวิจัย การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู โรงเรียนมะค่าวิทยา. นครราชสีมา : โรงเรียนมะค่าวิทยา.*

- อัศวรัตน์ เชื้อมกลาง. (2562). แนวทางการพัฒนางานวิจัยชาติไทยในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 27(55), 212-231.
- อัญชลี โพธิ์ทอง และสมศักดิ์ คงเที่ยง. (2542). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการประถมศึกษา*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อาคม วัตไธสง. (2547). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : การกิจเอกสารและตำรา.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2540). *หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : เอสดีเพรส.
- อุทุมพร จามรมาน. (2544). *วิธีทำการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ : ฟีนนี่.
- Arpie, B.G. (2011). Strategic Management in a Performance Based Organization. *Journal of Teacher Education*, 36(9), 53-72.
- Campbell, R.F., Bridges, E.M. and Nystrand, R.O. (1977). *Introduction to Educational Administration*. Boston : Allyn and Bacon.
- Chang, C.Y., Liu, S.C. and Lee, Y.N. (2007). A study of language learning strategies used by college EFL learners in Taiwan. *Language Learning*, 3, 235-262.
- Chee Keong, Y., Yassin, A.A. and Abdulrahman, T.T.A. (2014). Oral Communication Problems of Yemeni High School EFL Students in Malaysia. *Journal of Applied Sciences*, 14(24), 3620.
- Faber, C.F. and Sherron, G.F. (1970). *Elementary School Administration*. New York : Holt Rinehart and Winston.
- Jamshidnejad, A. (2011). Developing accuracy by using oral communication strategies in EFL interactions. *Journal of Language Teaching and Research*, 2(3), 530-536.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. 11th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Light, J. and McNaughton, D. (2014). Communicative competence for individuals who require augmentative and alternative communication: a new definition for a new era of communication?. *Augmentative and Alternative Communication*, 30(1), 1-18.

- Petkova, M. (2013). *Effects and perceptions of a humor competence curriculum in an intensive English program in southern California*. Ph.D. Thesis, Alliant International University.
- Sun, X.H. (2014). Ungrammatical patterns in Chinese EFL learners' free writing. *English Language Teaching*, 7(3), 176-183.
- Tragant, E. and Victori, M. (2012). Language learning strategies, course grades and age in EFL secondary school learners. *Language Awareness*, 21(3), 293-308.
- Vaseghi, R., Mukundan, J. and Barjesteh, H. (2014). A synthesis of language learning strategies: Current issues, problems, and claims made in learner strategy research. *Advances in Language and Literary Studies*, 5(6), 68-74.
- Yaghoubi-Notash, M. and Karafkan, A.M. (2012). From Strategic Perspective: Investigating Teacher-Employed Communication Strategies in EFL Classroom Context. *International Journal of Applied Linguistics & English Literature*, 1(7), 145-154.





ภาคผนวก

พหุมนุ ปณฺ ทิโต ชีเว

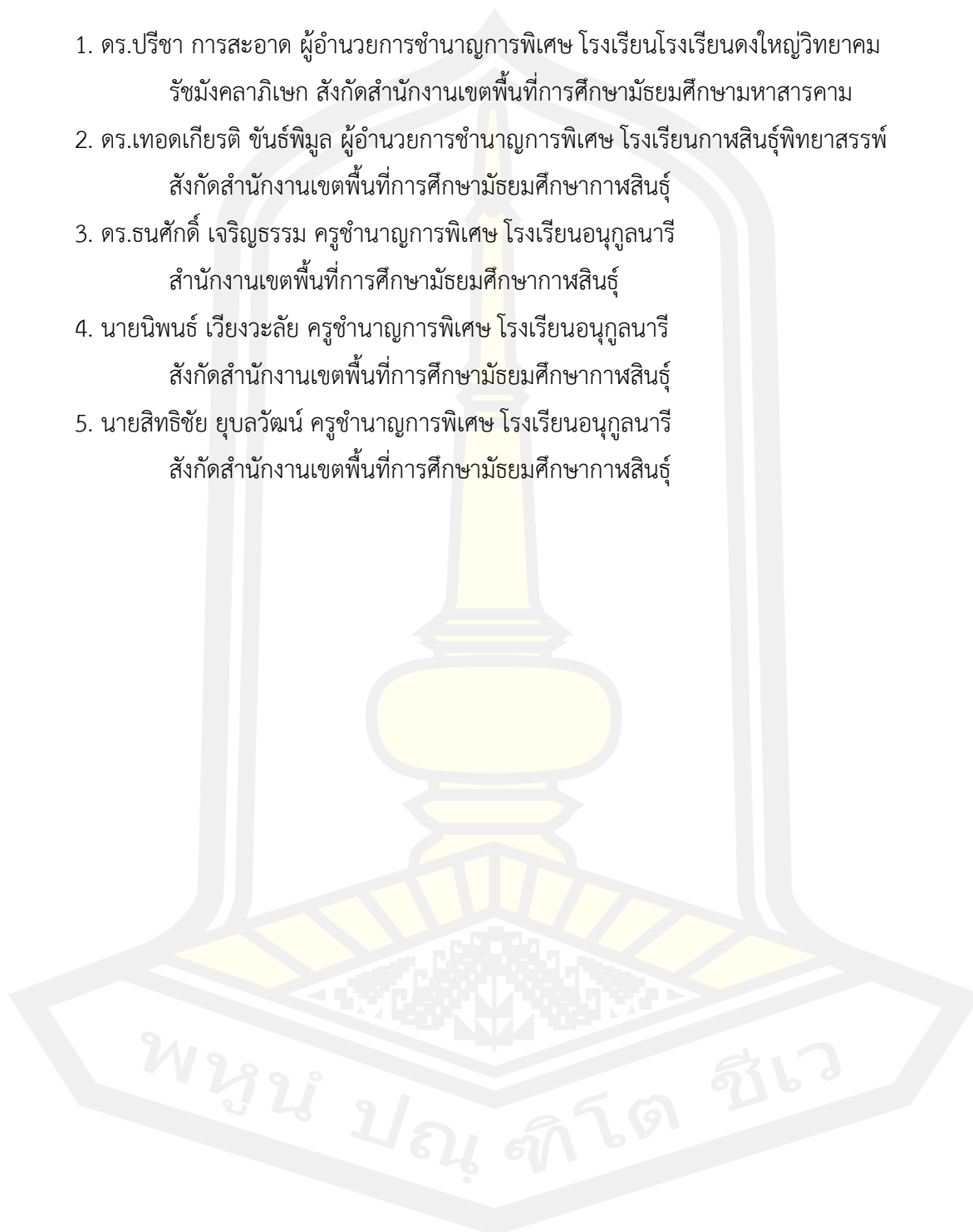


ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

พหุบัณฑิต วิเว

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. ดร.ปรีชา การสะอาด ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโรงเรียนดงใหญ่วิทยาคม  
รัชมังคลาภิเษก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. ดร.เทอดเกียรติ ชันธุ์พิมูล ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคกาฬสินธุ์
3. ดร.ธนศักดิ์ เจริญธรรม ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุกุลนารี  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคกาฬสินธุ์
4. นายนิพนธ์ เวียงวะลัย ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุกุลนารี  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคกาฬสินธุ์
5. นายสิทธิชัย ยุบลวัฒน์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุกุลนารี  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคกาฬสินธุ์





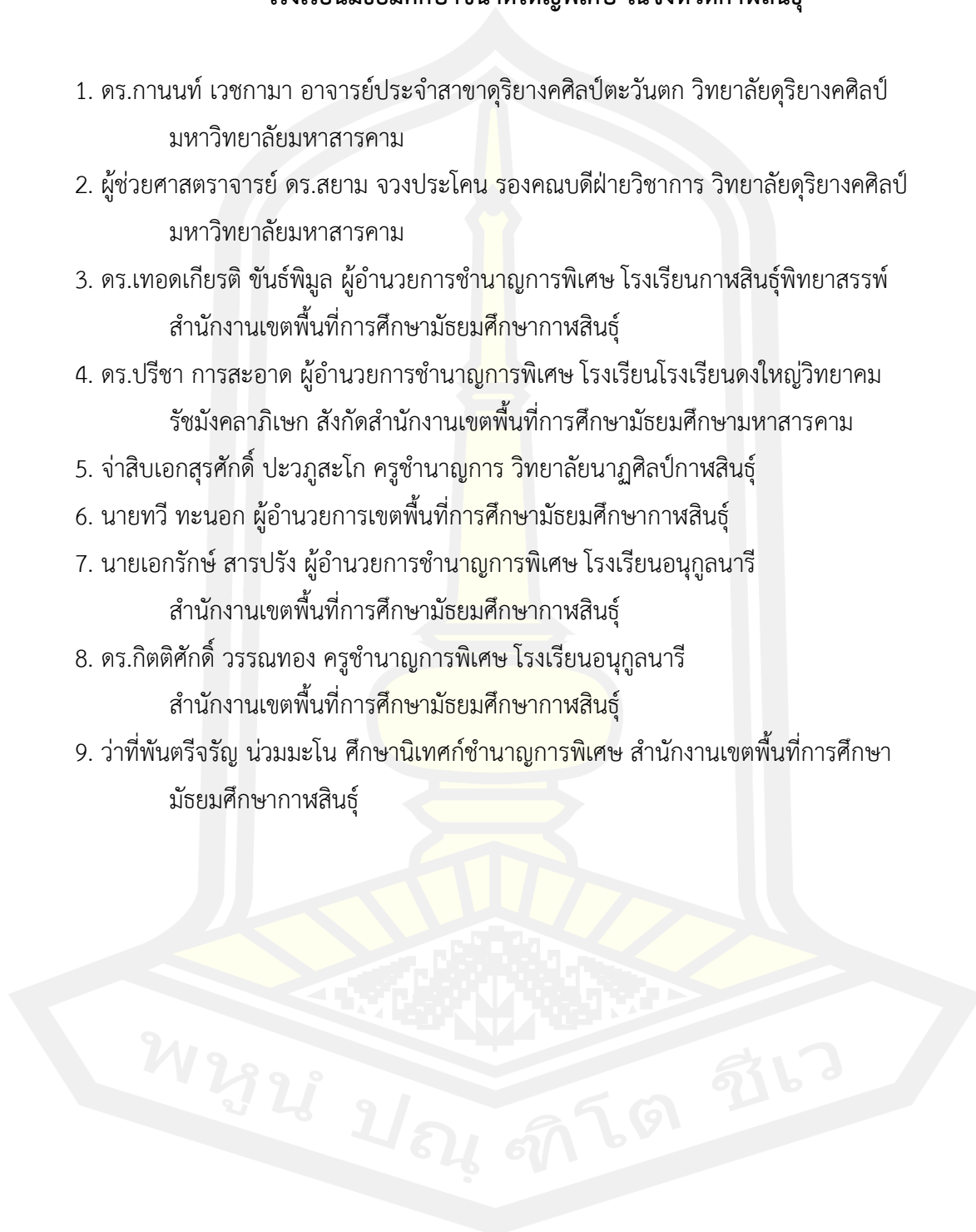


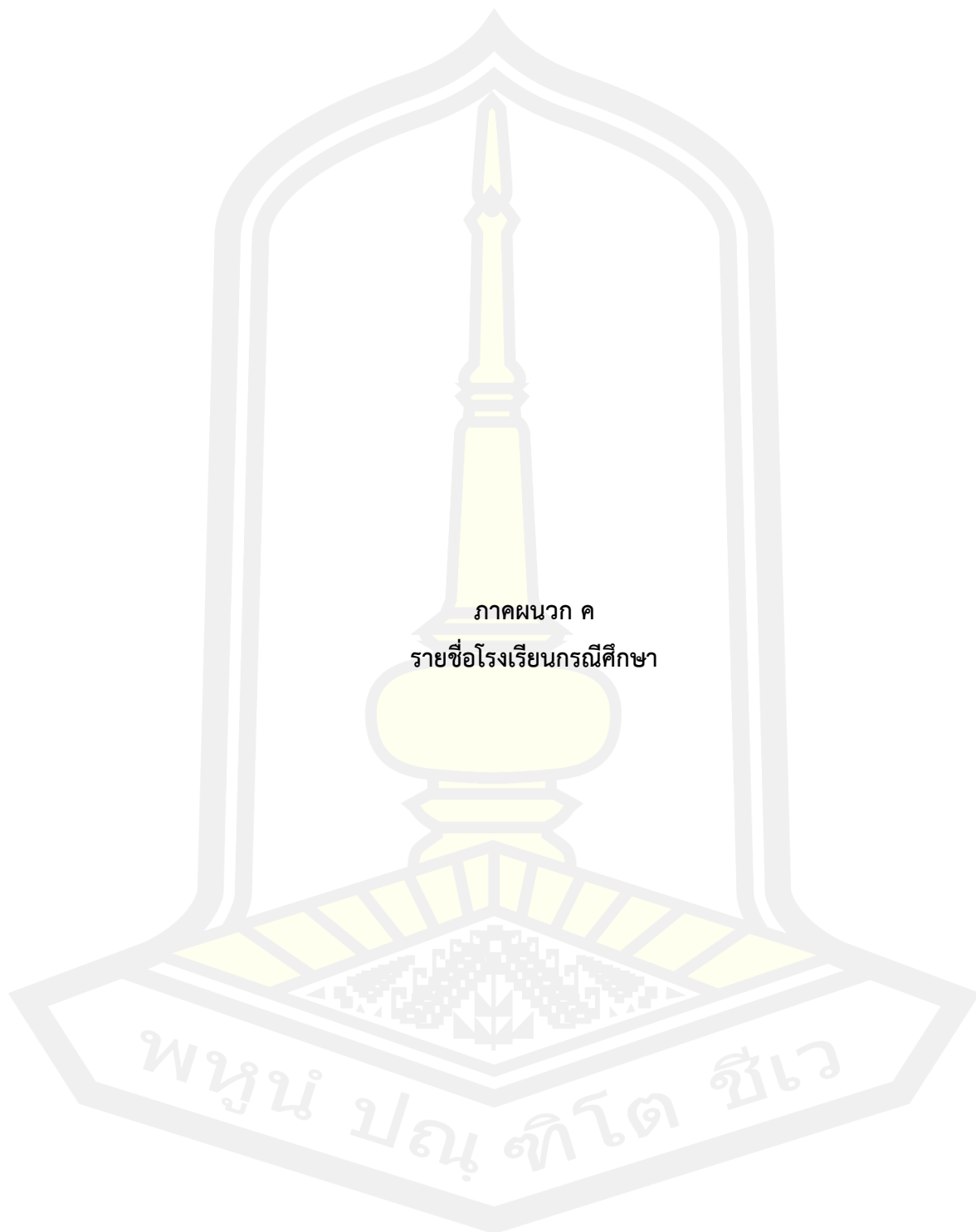
ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

1. ดร.กานนท์ เวชกามา อาจารย์ประจำสาขาดุริยางคศิลป์ตะวันตก วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สยาม จวงประโคน รองคณบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ดร.เทอดเกียรติ ชันธุ์พิมล ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
4. ดร.ปรีชา การสะอาด ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโรงเรียนดงใหญ่วิทยาคม รัชมังคลาภิเษก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
5. จำสืบเอกสุรศักดิ์ ปะวภูสะโก ครูชำนาญการ วิทยาลัยนาฏศิลป์กาฬสินธุ์
6. นายทวี ทะนอก ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
7. นายเอกรักษ์ สารปริง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุกุลนารี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
8. ดร.กิตติศักดิ์ วรรณทอง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุกุลนารี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
9. ว่าที่พันตรีจรัญ น่วมมะโน ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์



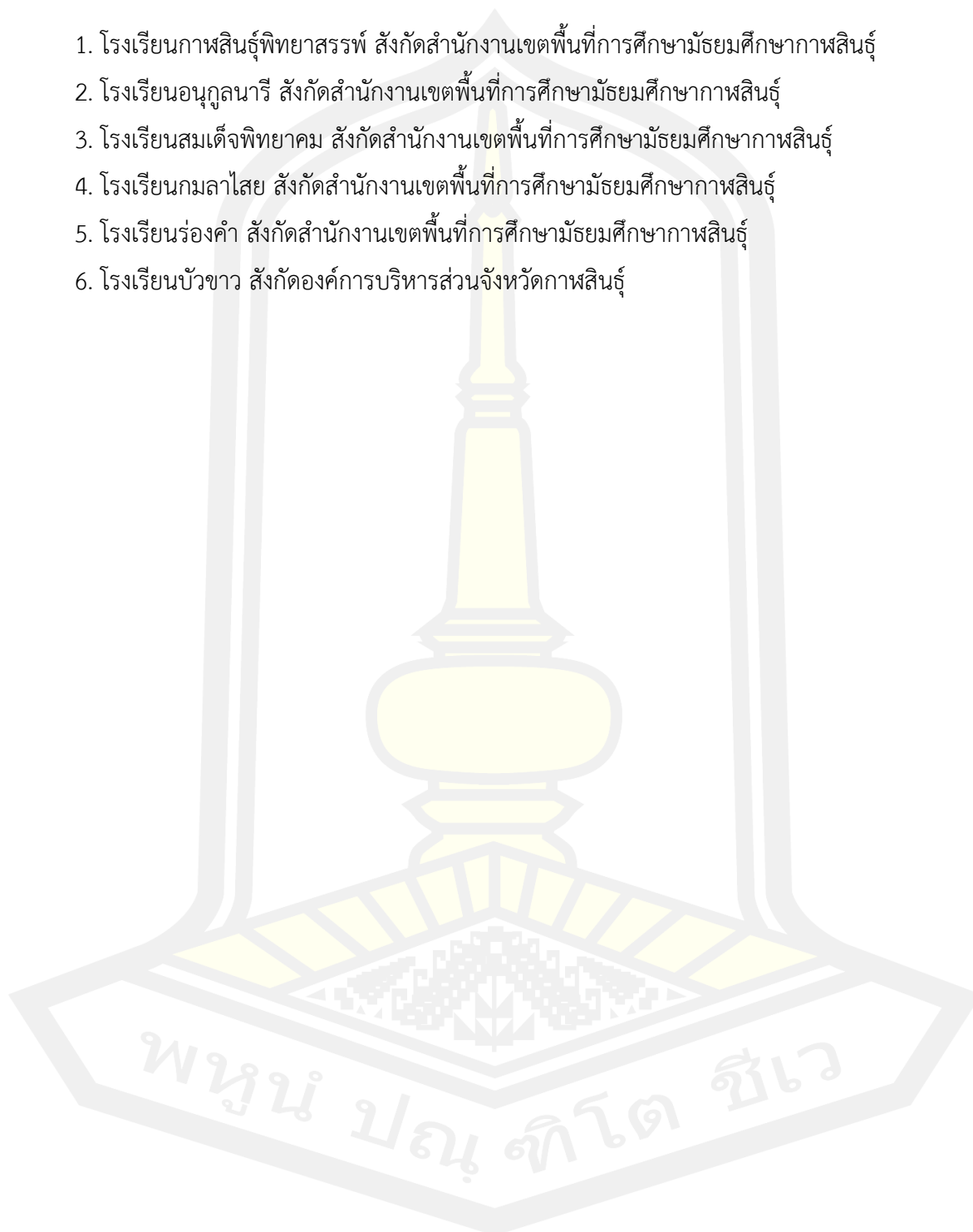


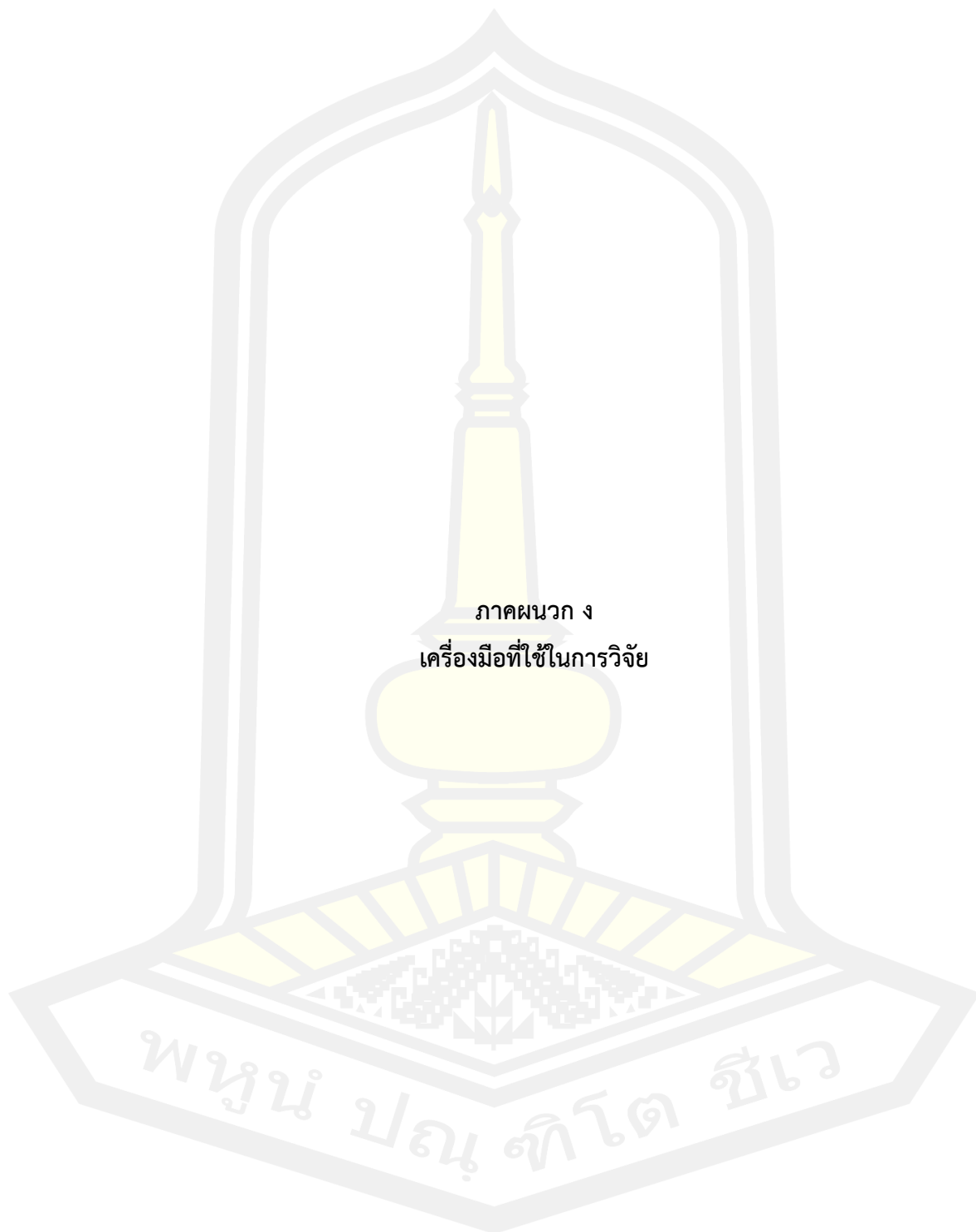
ภาคผนวก ค  
รายชื่อโรงเรียนกรณีศึกษา

พหุ ประจักษ์ วิทยา

### รายชื่อโรงเรียนกรณีศึกษา

1. โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
2. โรงเรียนอนุกุลนารี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
3. โรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
4. โรงเรียนกมลาไสย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
5. โรงเรียนร่องคำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
6. โรงเรียนบัวขาว สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์





ภาคผนวก ง  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุณั ปณู ทิโต สีเว

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ**  
**ในจังหวัดกาฬสินธุ์**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ไม่มีข้อถูกหรือผิด ขอความกรุณาท่านผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะและผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงให้มากที่สุด คำตอบที่ได้จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อการวิจัยเท่านั้น ดังนั้นผลการวิจัยจึงไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่ประการใด

2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดกาฬสินธุ์ ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต ในสถานศึกษา ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต ด้านการวัดผลและประเมินผล ในการพัฒนางวงโยธวาทิต การนิเทศและติดตามการพัฒนาของวงโยธวาทิต ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนางวงโยธวาทิต ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต และด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิต จำนวน 28 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต ในสถานศึกษา ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต ด้านการวัดผลและประเมินผล ในการพัฒนางวงโยธวาทิต การนิเทศและติดตามการพัฒนาของวงโยธวาทิต ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนางวงโยธวาทิต ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต และด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิต จำนวน 28 ข้อ

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายวีระพล เหล่าชัย

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

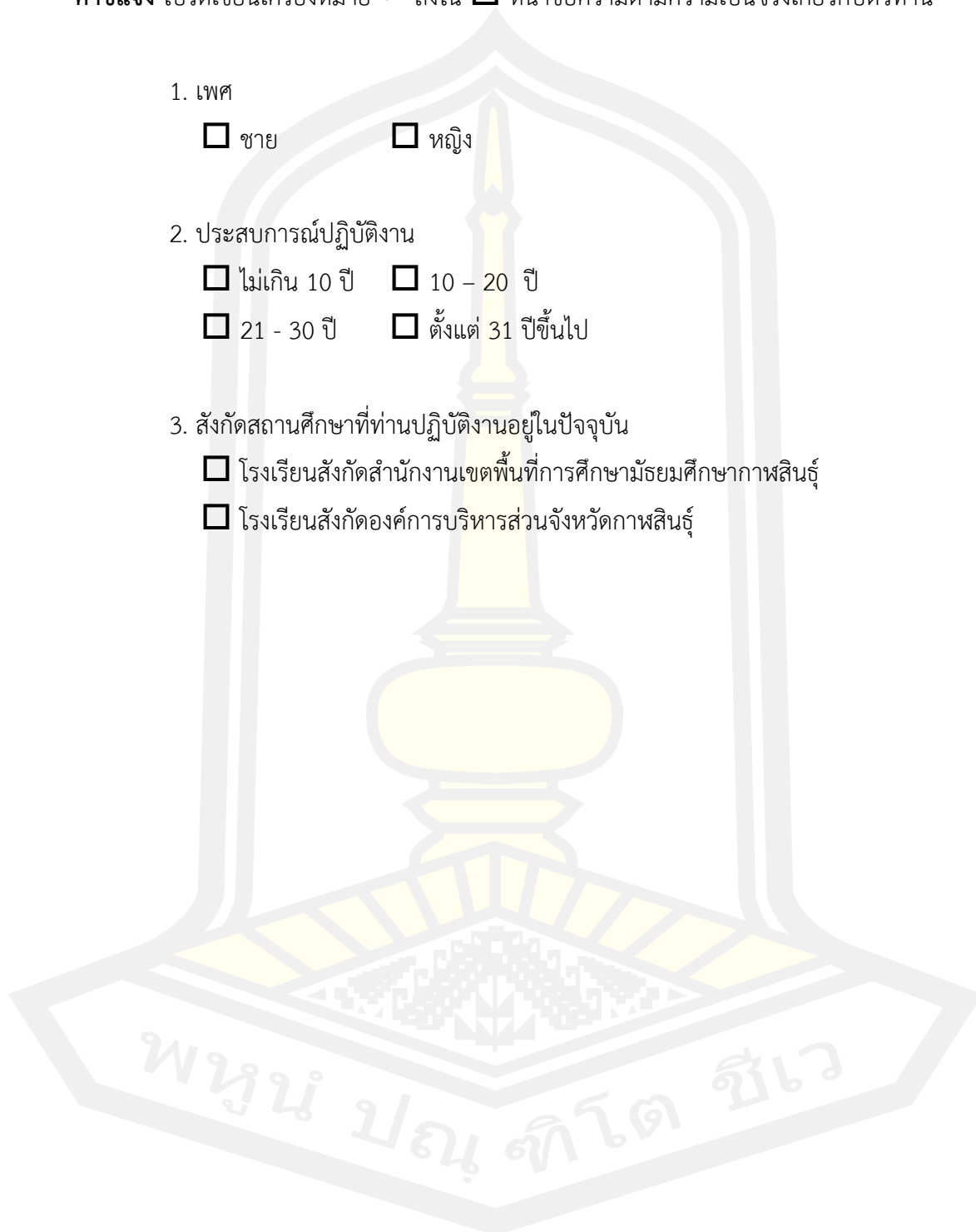
## 1. เพศ

 ชาย  หญิง

## 2. ประสบการณ์ปฏิบัติงาน

 ไม่เกิน 10 ปี  10 – 20 ปี  
 21 - 30 ปี  ตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป

## 3. สังกัดสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน

 โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์  
 โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์



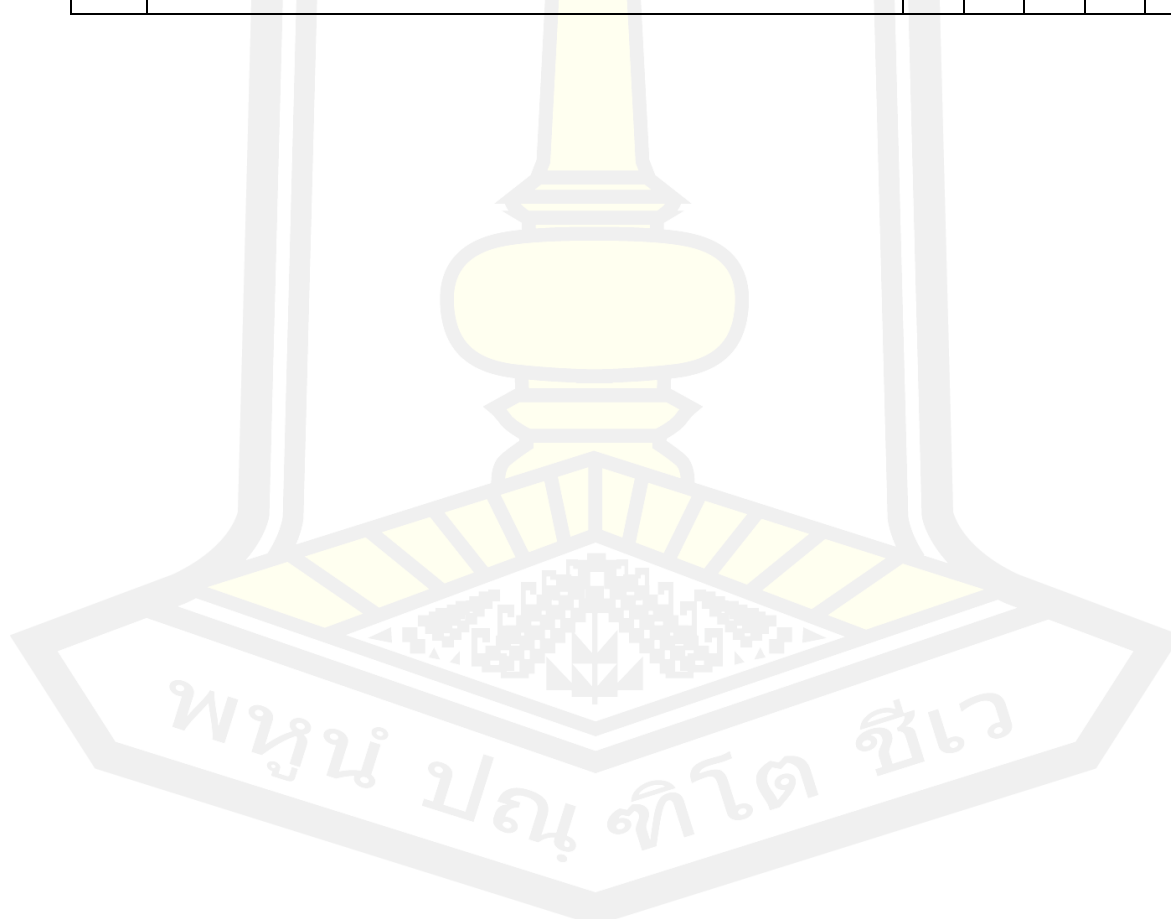
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการวงโยธาทิตโรงเรียน  
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน  
ในการบริหารจัดการวงโยธาทิตโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์  
เพียงช่องเดียวเท่านั้นว่าอยู่ในระดับใด

ข้อ	ข้อความ	ระดับการดำเนินงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธาทิตในสถานศึกษา</b>						
1	การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนากิจกรรมวงโยธาทิต					
2	การพัฒนาและเรียนรู้กิจกรรมวงโยธาทิต โดยวิธีการหลากหลายสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา					
3	ให้บุคลากรและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนากิจกรรมวงโยธาทิต					
4	ครูผู้ควบคุมวงในโรงเรียนได้รับการอบรมและพัฒนาเกี่ยวกับการสอนวงโยธาทิต					
<b>ด้านกรจัดการกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธาทิต</b>						
5	การวางแผนการและการบริหารจัดการในการฝึกซ้อมวงโยธาทิต โดยใช้สื่อและแบบฝึกหัดที่เน้นตามความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล					
6	การสนับสนุนให้ครูผู้ควบคุมวงและนักเรียนวงโยธาทิต มีกิจกรรมและเวทีในการแสดงความสามารถทางด้านดนตรี					
7	การส่งเสริมให้ครูผู้ควบคุมวงและนักเรียนวงโยธาทิต ได้มีเวลาฝึกซ้อมดนตรีอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ					
8	จัดทำตารางการฝึกซ้อมวงโยธาทิตอย่างเป็นระบบและเหมาะสมกับบริบทในสถานศึกษา					
<b>ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธาทิต</b>						
9	การวางแผนกำหนดระยะเวลาการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธาทิต					
10	การวัดและประเมินผลในการฝึกซ้อมและตรงตามเป้าหมายที่กำหนด					
11	การเก็บรวบรวมข้อมูลในการฝึกซ้อมเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนา					
12	การจัดทำผลการประเมินแสดงความก้าวหน้าในการฝึกซ้อมวงโยธาทิต					

ข้อ	ข้อความ	ระดับการดำเนินงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนาของวงโยธวาทิต</b>						
13	การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็นของวงโยธวาทิต					
14	การกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต ไว้อย่างชัดเจน					
15	การจัดหาสื่อและเครื่องมือสำหรับการนิเทศ ติดตาม ในการพัฒนางวงโยธวาทิตอย่างเหมาะสม					
16	การติดตามผลหลังจากมีการนิเทศกาพัฒนางวงโยธวาทิตอย่างต่อเนื่อง					
<b>ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธวาทิต</b>						
17	การศึกษาสำรวจ วิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธวาทิต					
18	การจัดหาสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างหลากหลาย เพื่อใช้ในการฝึกซ้อมและพัฒนาวงโยธวาทิต ที่ผ่านการประเมินคุณภาพทางด้านวงโยธวาทิตในระดับสากล					
19	การประสานความร่วมมือในการจัดหาและพัฒนาสื่อที่ทันสมัยกับผู้ปกครองและหน่วยงานทางด้านวงโยธวาทิต					
20	กำกับติดตามและประเมินผลการผลิต จัดหา พัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ใช้ในการพัฒนางวงโยธวาทิตอย่างต่อเนื่อง					
<b>ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต</b>						
21	ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย ครูและผู้เกี่ยวข้องร่วมกันวางแผนการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต แต่ละปีการศึกษา					
22	กำหนดแผนการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานและหลักสูตรสถานศึกษา					
23	จัดให้มีแผนการปฏิบัติงานวงโยธวาทิตที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน					
24	บริหารจัดการวงโยธวาทิตโดยมีแผนการดำเนินการ การตรวจสอบและการแก้ไขปรับปรุงอย่างเป็นระบบ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับการดำเนินงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิต</b>						
25	สร้างความตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการทำวิจัยในการพัฒนางวงโยธวาทิต					
26	กำหนดนโยบายและแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการศึกษาและพัฒนางวงโยธวาทิต					
27	ดูแลช่วยเหลือครูที่ทำวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนางวงโยธวาทิต ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน					
28	การติดตามประเมินผลงานด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพกิจกรรมวงโยธวาทิต อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ					



ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบริหารจัดการวงโยธวาทิต  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดกาฬสินธุ์

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับปัญหา  
การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์  
เพียงช่องเดียวเท่านั้นว่าอยู่ในระดับใด

ข้อ	ข้อความ	ระดับปัญหา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิตในสถานศึกษา</b>						
1	การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนากิจกรรมวงโยธวาทิต					
2	การพัฒนาและเรียนรู้กิจกรรมวงโยธวาทิต โดยวิธีการหลากหลาย สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา					
3	ให้บุคลากรและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนากิจกรรมวงโยธวาทิต					
4	ครูผู้ควบคุมวงในโรงเรียนได้รับการอบรมและพัฒนาเกี่ยวกับการสอนวงโยธวาทิต					
<b>ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต</b>						
5	การวางแผนการและการบริหารจัดการในการฝึกซ้อมวงโยธวาทิต โดยใช้สื่อและแบบฝึกหัดที่เน้นตามความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล					
6	การสนับสนุนให้ครูผู้ควบคุมวงและนักเรียนวงโยธวาทิต มีกิจกรรมและเวทีในการแสดงความสามารถทางด้านดนตรี					
7	การส่งเสริมให้ครูผู้ควบคุมวงและนักเรียนวงโยธวาทิต ได้มีเวลาฝึกซ้อมดนตรีอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ					
8	จัดทำตารางการฝึกซ้อมวงโยธวาทิตอย่างเป็นระบบและเหมาะสมกับบริบทในสถานศึกษา					

ข้อ	ข้อความ	ระดับปัญหา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางงโยธาวิท</b>						
9	การวางแผนกำหนดระยะเวลาการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางงโยธาวิท					
10	การวัดและประเมินผลในการฝึกซ้อมและตรงตามเป้าหมายที่กำหนด					
11	การเก็บรวบรวมข้อมูลในการฝึกซ้อมเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนา					
12	การจัดทำผลการประเมินแสดงความก้าวหน้าในการฝึกซ้อมงโยธาวิท					
<b>ด้านการนิเทศและติดตามการพัฒนาของงโยธาวิท</b>						
13	การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็นของงโยธาวิท					
14	การกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับ ติดตามประเมินผลการฝึกซ้อมของงโยธาวิท ไว้อย่างชัดเจน					
15	การจัดหาสื่อและเครื่องมือสำหรับการนิเทศ ติดตาม ในการพัฒนางงโยธาวิทอย่างเหมาะสม					
16	การติดตามผลหลังจากมีการนิเทศกาพัฒนางงโยธาวิทอย่างต่อเนื่อง					
<b>ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางโยธาวิท</b>						
17	การศึกษาสำรวจ วิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางโยธาวิท					
18	การจัดหาสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างหลากหลาย เพื่อใช้ในการฝึกซ้อมและพัฒนางงโยธาวิท ที่ผ่านการประเมินคุณภาพทางด้านงโยธาวิทในระดับสากล					
19	การประสานความร่วมมือในการจัดหาและพัฒนาสื่อที่ทันสมัยกับผู้ปกครองและหน่วยงานทางด้านงโยธาวิท					
20	กำกับติดตามและประเมินผลการผลิต จัดหา พัฒนาและใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ใช้ในการพัฒนางงโยธาวิทอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	ข้อความ	ระดับปัญหา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต</b>						
21	ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย ครูและผู้เกี่ยวข้องร่วมกันวางแผนการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต แต่ละปีการศึกษา					
22	กำหนดแผนการบริหารจัดการวงโยธวาทิต ให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานและหลักสูตรสถานศึกษา					
23	จัดให้มีแผนการปฏิบัติงานวงโยธวาทิตที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาศึกษาของโรงเรียน					
24	บริหารจัดการวงโยธวาทิตโดยมีแผนการดำเนินการ การตรวจสอบและการแก้ไขปรับปรุงอย่างเป็นระบบ					
<b>ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิต</b>						
25	สร้างความตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการทำวิจัยในการพัฒนางวงโยธวาทิต					
26	กำหนดนโยบายและแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการศึกษาและพัฒนางวงโยธวาทิต					
27	ดูแลช่วยเหลือครูที่ทำวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนางวงโยธวาทิต ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน					
28	การติดตามประเมินผลงานด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพกิจกรรมวงโยธวาทิต อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ					



### แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง

กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

วันเวลาที่ให้สัมภาษณ์.....

ผู้สัมภาษณ์ นายวีระพล เหล่าชัย ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา รุ่น พ.33 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

#### ประเด็นคำถาม

กลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาและการบริหารจัดการวงโยธวาทิตของโรงเรียนท่าน  
ที่นำมาใช้ในแต่ละด้านต่อไปนี้เป็นอย่างไ

1. ด้านการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของวงโยธวาทิต โรงเรียนของท่านมีการ

ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

2. ด้านการจัดกิจกรรมและรูปแบบในการฝึกซ้อมของวงโยธวาทิต โรงเรียนท่านมีการ

ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

3. ด้านการวัดผลและประเมินผลในการพัฒนางวงโยธวาทิต โรงเรียนท่านมีการ

ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....



4. การนิเทศและติดตามการพัฒนาของวงโยธวาทิต โรงเรียนท่านมีการดำเนินการ  
อย่างไร

.....

.....

.....

5. ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวงโยธวาทิต  
โรงเรียนมีการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

6. ด้านการวางแผนในการฝึกซ้อมกิจกรรมวงโยธวาทิต โรงเรียนท่านมีการดำเนินการ  
อย่างไร

.....

.....

.....

7. ด้านการวิจัยและศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวงโยธวาทิต  
โรงเรียนท่านมีการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

8. ด้านอื่น ๆ นอกเหนือที่กล่าวมาที่ท่านคิดว่าเป็นกลยุทธ์ที่ส่งเสริมให้พัฒนากิจกรรม  
วงโยธวาทิตให้ประสบผลสำเร็จคืออะไร

.....

.....

.....

พจน ๒๓๖ ๓๒๓ ๓๒๓ ๓๒๓

พจน ๒๓๖ ๓๒๓ ๓๒๓ ๓๒๓

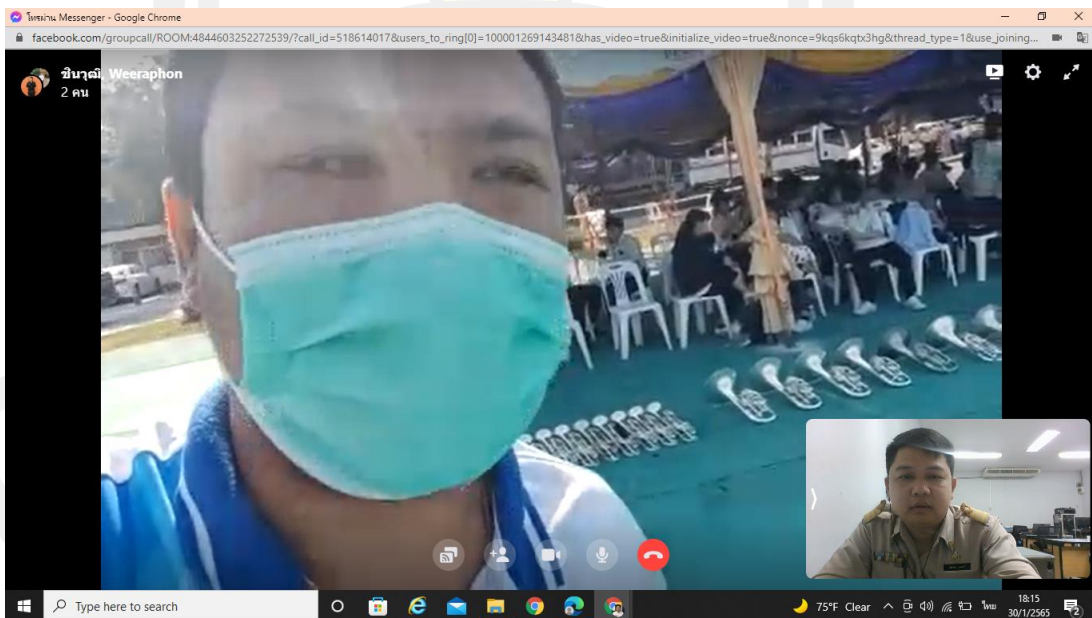


ภาคผนวก จ  
ตัวอย่างภาพกิจกรรมการสัมมนา

พหุบัณฑิตวิทยาลัย



วงโยธวาทิตโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์



การสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพิ่มเติม ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์





วงโยธวาทิตโรงเรียนอนุกุลนารี



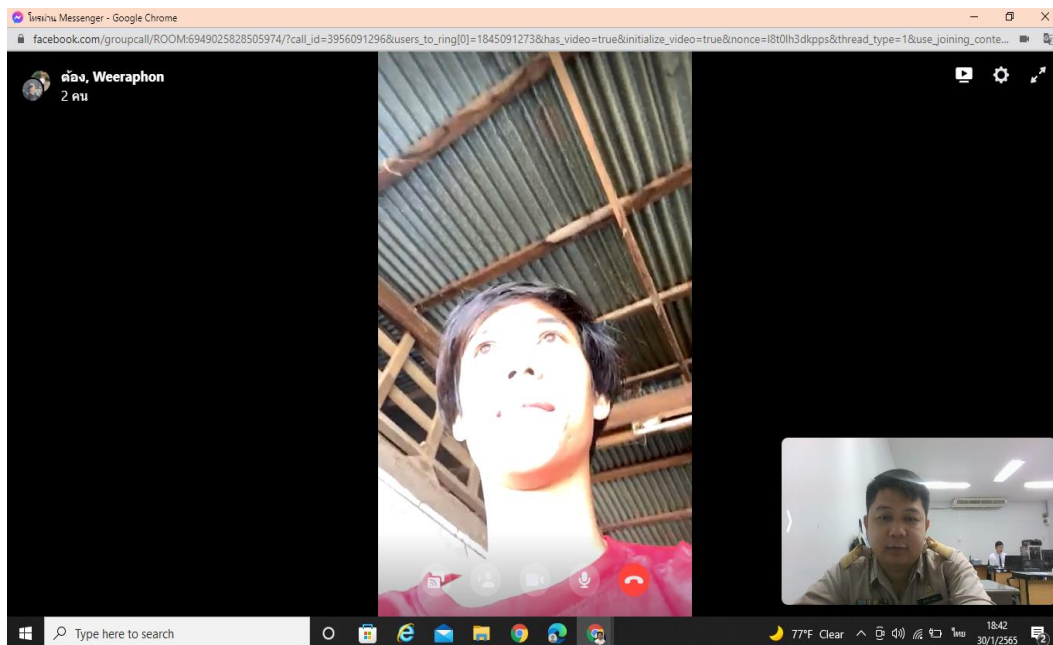


การสัมภาษณ์ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต โรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม



วงโยธวาทิตโรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม

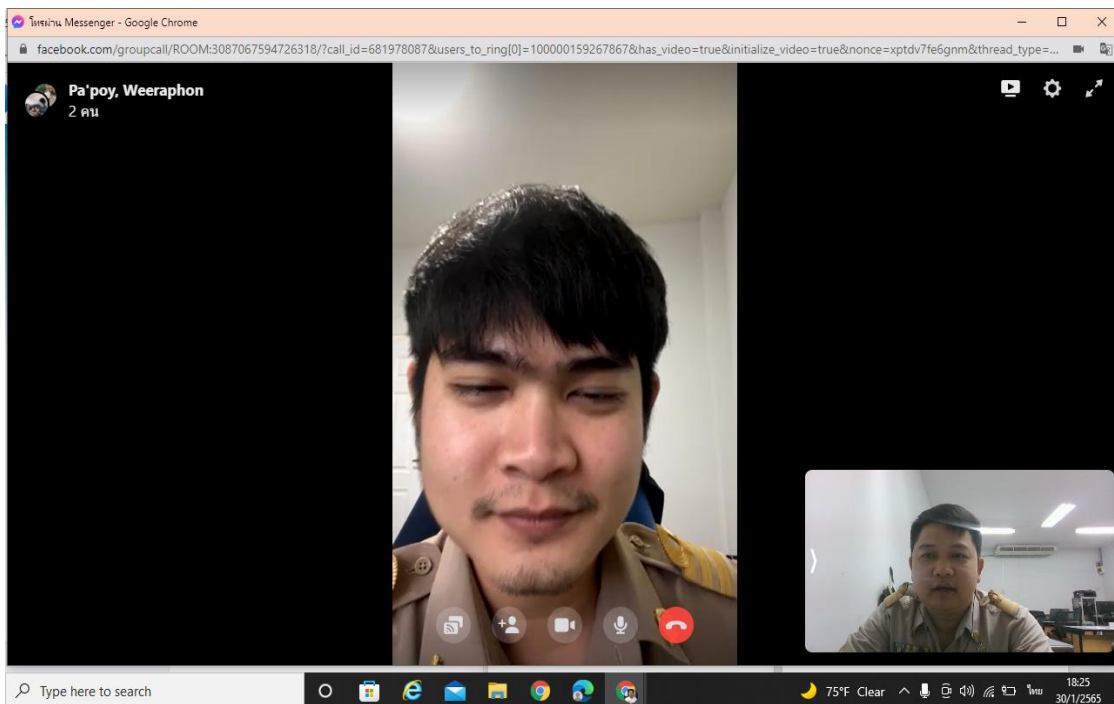




การสัมภาษณ์ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต โรงเรียนกมลาไสย



วงโยธวาทิตโรงเรียนกมลาไสย

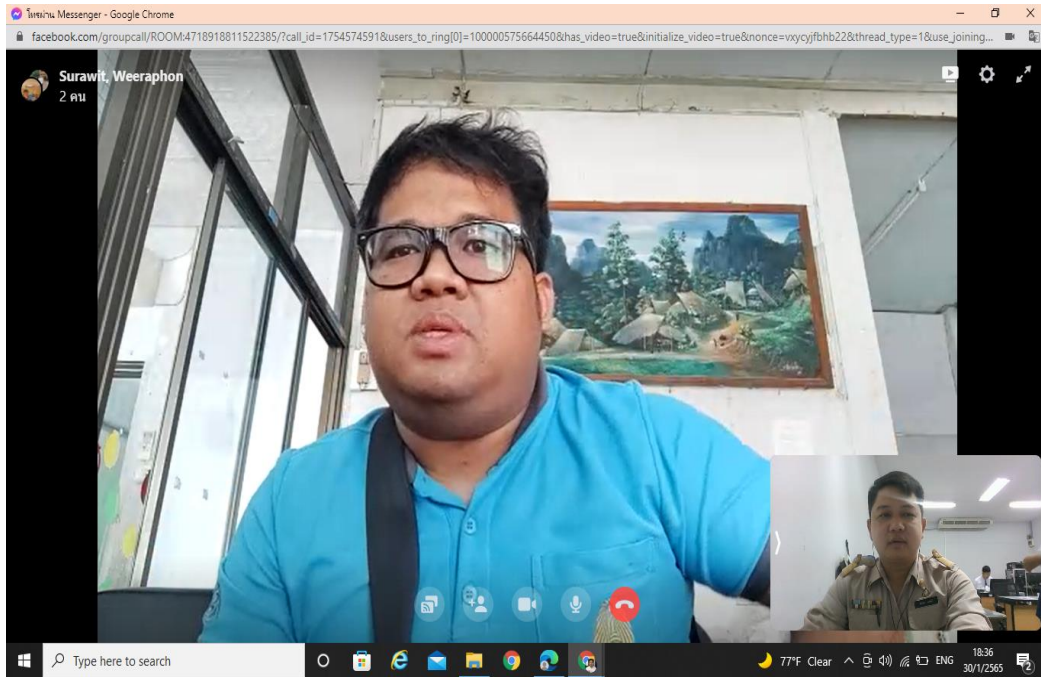


การสัมภาษณ์ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต โรงเรียนร่อนคำ



บรรยากาศการฝึกซ้อมวงโยธวาทิต โรงเรียนร่อนคำ





การสัมภาษณ์ผู้ควบคุมวงโยธาทิต โรงเรียนบัวขาว



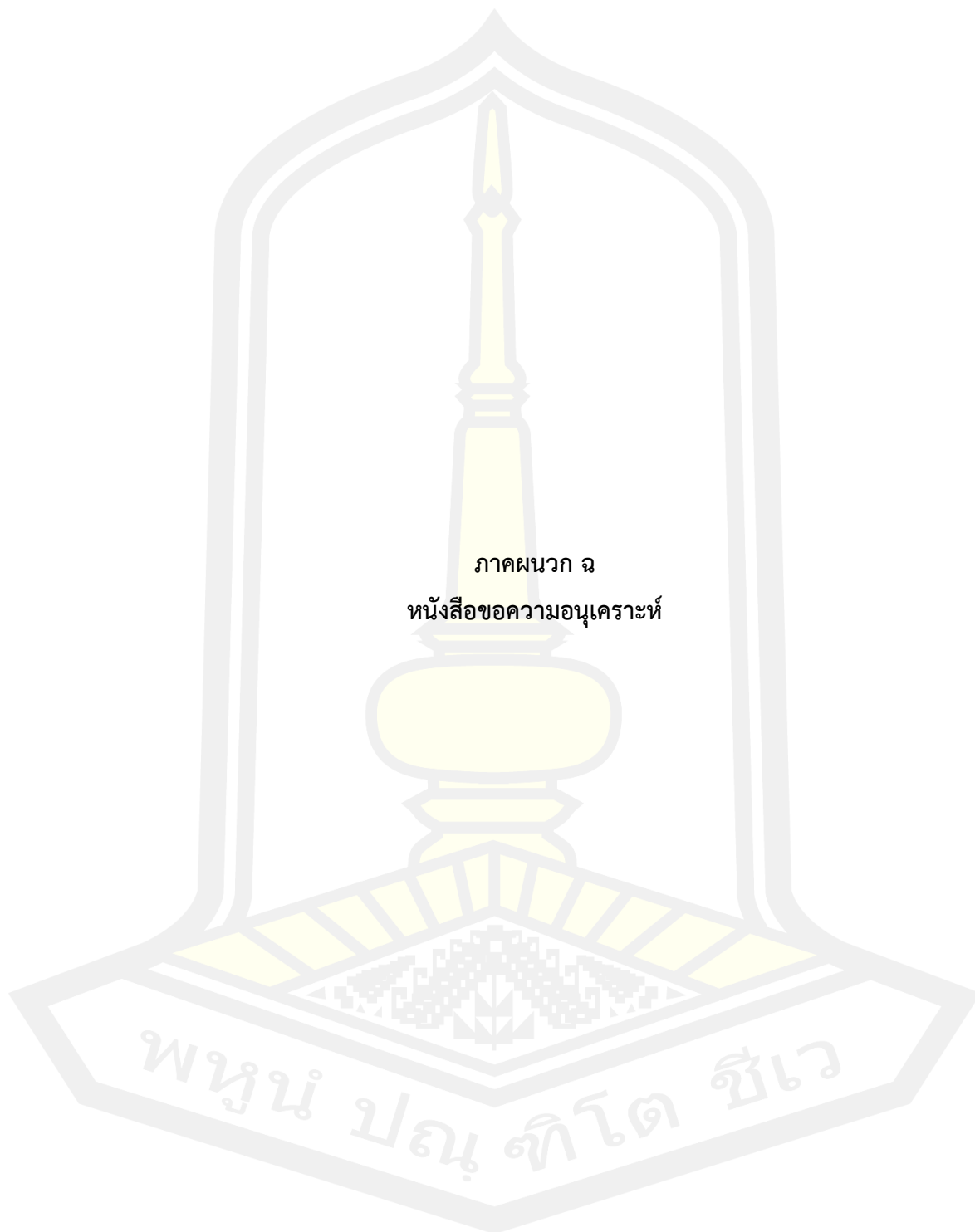
วงโยธาทิตโรงเรียนบัวขาว



รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบเครื่องมือ



รับคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ



ภาคผนวก ฉ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุณ ปณ จิตโต สีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว297

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน นายเอกรักษ์ สารปรัง

ด้วย นายวีระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงยอธาวิท โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวีระพล เหล่าชัย ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โอมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0833604559

พหุ อนุ ทั โด ชี เว





ที่ อว 0605.5(2)/ว297

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน นายสรรทัศน์ ประทุมชาติ

ด้วย นายวีระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการรงโยธาที่ต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวีระพล เหล่าชัย ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โอมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0833604559

มณู ฑิตา



ที่ อว 0605.5(2)/ว297

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.เทอดเกียรติ ชันพิมพ์

ด้วย นายวีระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการรงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวีระพล เหล่าชัย ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0833604559



ที่ อว 0605.5(2)/ว297

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขออนุญาตคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน นายวรุฒม์ เซจรสิตย์

ด้วย นายวีระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขออนุญาตคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวีระพล เหล่าชัย ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โอมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0833604559

พหุบัน ปรณุ ทิโต ชีเว





ที่ อว 0605.5(2)/ว297

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องมือนำไปใช้เพื่อการศึกษา

เรียน นายภูมิศักดิ์ แสนกันยา

ด้วย นายวีระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขออนุญาตยืมเครื่องมือนำไปประดิษฐ์ทำวิทยานิพนธ์ให้ นายวีระพล เหล่าชัย ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0833604559

งานศูนย์ บัณฑิตศึกษา



ที่ อว 0605.5(2)/ว297

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน นางจากรวรรณ รัตนมาลี

ด้วย นายวีระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวีระพล เหล่าชัย ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โอมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0833604559



ที่ อว 0605.5(2)/ว298

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน โรงเรียนอนุคุณนารี

ด้วย นายวีระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยวาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายวีระพล เหล่าชัย เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โมຍာ)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0833604559

ศูนย์ ปณู ทิโต ขะ



ที่ อว 0605.5(2)/ว298

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขออนุญาตคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่การจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน โรงเรียนบัวขาว

ด้วย นายวีระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขออนุญาตคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายวีระพล เหล่าชัย เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โหมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0833604559

พหุ อนุ ทั โด ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว298

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขอลงความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน โรงเรียนกานสินธุ์พิทยาสรรพ์

ด้วย นายวิระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายวิระพล เหล่าชัย เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โมมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0833604559

พหุ อนุ ทั โด ชิว



ที่ อว 0605.5(2)/ว298

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน โรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม

ด้วย นายวีระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขออนุญาตจากท่านได้อนุญาตให้ นายวีระพล เหล่าชัย เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โมเมา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0833604559

งานบัณฑิตศึกษา



ที่ อว 0605.5(2)/ว298

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน โรงเรียนกมลาไสย

ด้วย นายวีระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายวีระพล เหล่าชัย เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โมทยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0833604559

ศูนย์ ปณู ทัต โษ





ที่ อว 0605.5(2)/ว298

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขอลงความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน โรงเรียนร่องคำ

ด้วย นายวีระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายวีระพล เหล่าชัย เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โอมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิติน 0833604559



ที่ อว 0605.5(2)/ว299

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.ปรีชา การสะอาด

ด้วย นายวีระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โมทยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0833604559

ศูนย์ บัณฑิตศึกษา



ที่ อว 0605.5(2)/ว299

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายนิพนธ์ เวียงวงษ์

ด้วย นายวีระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โหมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0833604559

พหุ อนุ ทั โด ชี เว



ที่ อว 0605.5(2)/ว299

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.ธนศักดิ์ เจริญคำ

ด้วย นายวีระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริลิว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0833604559

พหุบัณฑิตศึกษา



ที่ อว 0605.5(2)/ว299

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายสิทธิชัย ยุบลวัฒน์

ด้วย นายวีระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โคมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0833604559

มหาสารคาม



ที่ อว 0605.5(2)/ว299

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.เทอดเกียรติ ชันธุ์พิมูล

ด้วย นายวีระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0833604559

ม.นุ. จ. ๒๖.



ที่ อว 0605.5(2)/ว285

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน .....

ด้วย นายวีระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โมทยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0833604559

พหุบัณฑิตชีวิต





### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216  
ที่ อว 0605.5(2)/ว300 วันที่ 26 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สยาม จวงประโคน

ด้วย นายวีระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216  
ที่ อว 0605.5(2)/ว300 วันที่ 26 มกราคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน อาจารย์ ดร.กานนท์ เวชกามา

ด้วย นายวีระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





ที่ อว 0605.5(2)/ว300

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายทวี ทะนอก

ด้วย นายวีระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0833604559

พหุ อนุ ทั โด ชี เว



ที่ อว 0605.5(2)/ว300

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน จอ.สุรศักดิ์ ปะวงสุระโก

ด้วย นายวีระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0833604559

ศูนย์ ปณู ทิโต ขบ



ที่ อว 0605.5(2)/ว300

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายเอกวิทย์ สารปรัง

ด้วย นายวิระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โมเอยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0833604559

พหุบัณฑิตศึกษา



ที่ อว 0605.5(2)/ว300

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ปรีชา การสะอาด

ด้วย นายวีระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการรงโยธาวิท โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0833604559

พหุ อนุ ทั โด ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว300

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.เทอดเกียรติ ชันพิมพ์

ด้วย นายวิระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โยมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0833604559





ที่ อว 0605.5(2)/ว300

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ว่าที่พันตรีจรัญ น่วมมะโน

ด้วย นายวีระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0833604559

พหุ อนุ ทั โด ชี เว



ที่ อว 0605.5(2)/ว300

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.กิตติศักดิ์ วรรณทอง

ด้วย นายวิระพล เหล่าชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวงโยธวาทิต โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โยมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0833604559

ศูนย์ บัณฑิตศึกษา

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายวีระพล เหล่าชัย
วันเกิด	วันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2530
สถานที่เกิด	อำเภอดอนจาน จังหวัดกาฬสินธุ์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 20 หมู่ที่ 3 บ้านหนองแคน ตำบลดอนจาน อำเภอดอนจาน จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนอนุกุลนารี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ตำบลกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2543 ประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนหนองแคนวิทยา จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2549 มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนดอนจานวิทยาคม จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2553 ปริญญาศิลปกรรมศาสตรบัณฑิต (ศป.บ.) สาขาวิชาดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2565 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหุบัณฑิต ชีวะ