



กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ของนักเรียน
โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด



ทองใบ สวัสดิ์ผล

ดุขฎิณิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2569

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ
ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด



ดัชนีฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

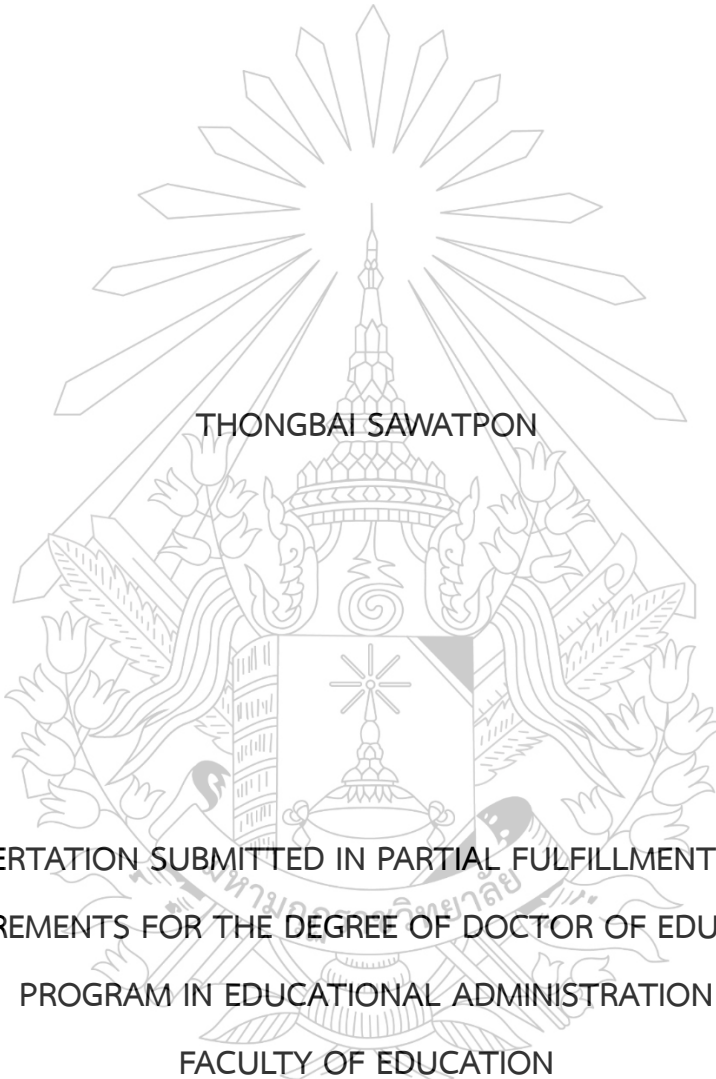
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2569

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

MANAGEMENT STRATEGIES FOR ENHANCING ENGLISH COMMUNICATION
SKILLS OF PRIVATE SCHOOL STUDENTS UNDER THE ROI ET
PROVINCIAL EDUCATION OFFICE



THONGBAI SAWATPON

A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF EDUCATION
PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY OF EDUCATION

MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

2026

COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

หัวข้อดุษฎีนิพนธ์	กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด
ชื่อนักศึกษา	ทองใบ สวัสดิ์ผล
ชื่อปริญญา	ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	2569
อาจารย์ที่ปรึกษา	พระเมธีวัชรภรณ์ , รองศาสตราจารย์ ดร.
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	พระครูชัยรัตนกร , ดร.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย อนุมัติให้แนบดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(พระครูศรีวิรัตนสุนทร , ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.)

คณะกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์:

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาทม)

อาจารย์ที่ปรึกษา

(พระเมธีวัชรภรณ์ , รองศาสตราจารย์ ดร.)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(พระครูชัยรัตนกร , ดร.)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ธินันท์ นามวรรณ)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมย์ไธสง)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย

บทคัดย่อ

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด
ชื่อนักศึกษา	ทองใบ สวัสดิ์ผล
ชื่อปริญญา	ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	2569
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	พระเมธีวัชรภรณ์ , รองศาสตราจารย์ ดร.
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	พระครูชัยรัตนกร , ดร.

การวิจัยวิทยานิพนธ์นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด 2) สร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด และ 3) ประเมินกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development) แบ่งขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะตามวัตถุประสงค์ แหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย การบูรณาการการดูแลผ่านเอกสาร วรรณกรรม การถอดบทเรียนสภาพจริงเชิงบริบท และผู้ทรงคุณวุฒิระดับประเทศจำนวน 14 ท่าน ในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) และการประเมินกลยุทธ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินกลยุทธ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภาพปัจจุบันในทุกองค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนให้เห็นถึงจุดเปลี่ยนสำคัญ (Turning Point) ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ดที่ต้องปฏิรูปจากระบบที่เน้นความรู้เพื่อการสอบแข่งขัน (Knowledge-based) ไปสู่ระบบฐานสมรรถนะการสื่อสารจริง (Competency-based) ที่ร้อยเรียงสอดคล้องกับกรอบมาตรฐานสากลด้านความสามารถทางภาษา (CEFR) โดยมีความต้องการจำเป็นเร่งด่วนในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารและการวัดมูลค่าความก้าวหน้าเชิงสมรรถนะ (Competency-based Measurement)

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ได้รังสรรค์ขึ้นเป็น "ชุดกลยุทธ์แบบบูรณาการ" (Integrated Strategic Package) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลและขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบภายใต้กรอบทฤษฎีระบบ (Systems Theory) จำแนกเป็น 7 กลยุทธ์หลัก และ 20 กลยุทธ์รอง ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ (2) กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ (3) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน (4) กลยุทธ์ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน (5) กลยุทธ์ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ (6) กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ (7) กลยุทธ์ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ

3. กลยุทธ์การบริหารที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดในทุกองค์ประกอบ โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเข้าใกล้ศูนย์อย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนทัศนะที่เป็นเอกฉันท์ของผู้ทรงคุณวุฒิ โครงสร้างของกลยุทธ์มีความชัดเจน มุ่งเน้นการปฏิรูปนโยบายที่เป็นมิตรกับการใช้ภาษา (English-Friendly Policy) บูรณาการกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ระหว่างครูไทยและครูต่างชาติร่วมกับการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning และเทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ทางภาษาให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในบริบทสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหาร, ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ, โรงเรียนเอกชน, วิจัยและพัฒนา, กรอบมาตรฐานสากลด้านความสามารถทางภาษา

ABSTRACT

Dissertation Topic	MANAGEMENT STRATEGIES FOR ENHANCING ENGLISH COMMUNICATION SKILLS OF PRIVATE SCHOOL STUDENTS UNDER THE ROI ET PROVINCIAL EDUCATION OFFICE
Student's Name	Thongbai Sawatpon
Degree Sought	Doctor of Education
Program	Program in Educational Administration
Anno Domini	2026
Advisor	Phrametheewatcharaphorn , Associate Professor Dr.
Co-Advisor	Phrakhruchairattanakorn , Dr.

This doctoral dissertation aimed to: 1) study the current and desirable states of private school administration regarding the promotion of private school students' English communication skill competency under the Office of Roi Et Provincial Education; 2) develop administrative strategies to promote the English communication skill competency of private school students under the Office of Roi Et Provincial Education; and 3) evaluate the developed administrative strategies to promote the English communication skill competency of private school students under the Office of Roi Et Provincial Education. Utilizing a mixed-method approach within a research and development (R&D) methodology, the study was operationally divided into three consecutive phases aligned with its objectives. Sources of data and key informants encompassed an integration of doctoral perspectives via extensive literature and document reviews, contextual baseline lessons-learned extraction, and 14 national experts who participated in the connoisseurship session and strategy evaluation. The research instruments consisted of document analysis forms, interview schedules, and strategy evaluation scales. Data were analyzed using mean ($\bar{x}$), standard deviation (S.D.), and qualitative content analysis.

The research findings revealed that

1. Regarding the current and desirable states, the mean scores of the desirable states were significantly higher than those of the current states across all

dimensions. This divergence critically reflects a strategic turning point for private schools in Roi Et province, necessitating a paradigm shift from a conventional examination-oriented, knowledge-based system toward a competency-based communication framework that strictly aligns with the Common European Framework of Reference for Languages (CEFR). Consequently, an urgent priority exists to restructure administrative infrastructures and implement competency-based measurement systems to track incremental progress.

2. In terms of strategy development, the researcher successfully formulated an "Integrated Strategic Package" structured on a logical cause-and-effect architecture and systematically driven by Systems Theory. This comprehensive package comprises 7 main strategies and 20 sub-strategies, namely: (1) Academic Leadership and English Vision Strategy, (2) English Teaching Staff Development Focus Strategy, (3) Curriculum and Instructional Management Development Strategy, (4) Co-curricular Activities and Student Development Strategy, (5) Academic Measurement, Analysis, and Knowledge Management Strategy, (6) Student and Stakeholder Focus Strategy, and (7) Performance Results and Competency Enhancement Strategy.

3. The developed administrative strategies were evaluated as highly appropriate and feasible at the highest level ("Most") both in overall and across all individual components. The standard deviations closely approached zero, indicating a significant and unanimous consensus among the panel of experts. The structural framework of the strategies exhibits clear articulation, primarily emphasizing the reform of an English-Friendly Policy. It dynamically integrates the Professional Learning Community (PLC) process between Thai and foreign teachers with Active Learning pedagogies and digital technology platforms, while systematically fostering collaborative networks with parents and local communities as the core mechanisms to drive a sustainable language learning ecosystem into practical and highly effective school-level implementation.

Keywords: Administrative Strategies, English Communication Skills, Private Schools, Research and Development, Common European Framework of Reference for Languages (CEFR)



กิตติกรรมประกาศ

ดุขฉนินพณัณบับนี้ สำเร้งลงได้ด้วยดีเพระผู้วิจัยได้รับความเมตตาและการช่วยเหลือจากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ตลอดจนเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือด้วยดีมาตลอด

ขอกราบขอบพระคุณ พระเมธีวชิราภรณ์ , รศ. ดร.อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และพระครูชัยรัตนกร , ดร. อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษาตลอดจนตรวจสอบข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาของดุขฉนินพณัณบับนี้ จนสำเร้งลุ่ลงได้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ คณะผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตรวจสอบค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา รวมถึงให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์และประเมินกลยุทธ์การดำเนินงานเชิงระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนจนทำให้ดุขฉนินพณัณบับนี้สำเร้งลุ่ลงได้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ ผู้บริหาร และครู โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ดทุกท่าน ที่ให้ข้อมูลในการทำดุขฉนินพณัณบับนี้และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ทำให้ดุขฉนินพณัณบับนี้สำเร้งลงได้ด้วยดี และขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ทุกท่านที่ให้ความสะดวกด้วยดีเสมอมา

ประโยชน์และคุณค่าอันพึงมีของดุขฉนินพณัณบับนี้ ผู้วิจัยขอใช้เป็นเครื่องสักการะบูชาคุณพระรัตนตรัย พระคุณของบิดา มารดา ตลอดจนบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน หากมีสิ่งหนึ่งประการใดขาดตกบกพร่องหรือผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ทองใบ สวัสดิ์ผล

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ.....	จ
ABSTRACT	ข
กิตติกรรมประกาศ	ญ
สารบัญ.....	ฎ
สารบัญตาราง	ฐ
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
2.1 แนวคิดทฤษฎีการกำหนดและวางแผนพัฒนาหลักสูตร.....	11
2.2 นโยบาย แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรและการบริหาร การศึกษา.....	25
2.3 ความสำคัญของภาษาอังกฤษ.....	53
2.4 หลักสูตรและมาตรฐานการเรียนรู้กลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ ระดับ ประถมศึกษา.....	55
2.5 กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในระดับสถานศึกษา	64
2.6 สภาพพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย	105
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	108
2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)	114
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	116
3.1 รูปแบบการวิจัย	116

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	118
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	121
3.4 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	122
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	124
3.6 วิธีการประเมินกลยุทธ์การบริหาร	126
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	128
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	131
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	131
4.2 ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	131
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	132
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	230
5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	230
5.2 สรุปผลการวิจัย	230
5.3 อภิปรายผลการวิจัย	238
5.4 ข้อเสนอแนะการวิจัย	247
บรรณานุกรม	253
ภาคผนวก	274
ภาคผนวก ก	275
ภาคผนวก ข	290
ภาคผนวก ข	306
ภาคผนวก ค	313
ภาคผนวก ค	322
ภาคผนวก ข	334
ประวัติผู้เขียนดัชนี	335

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 บทสรุปการสังเคราะห์ความหมายและองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (PIE Model)	42
ตารางที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบหลักของการบริหาร	49
ตารางที่ 2.3 มิติสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ	83
ตารางที่ 2.4 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี	89
ตารางที่ 2.5 หลักการและแนวคิดของการเรียนรู้เชิงลึก (Active Learning).....	97
ตารางที่ 2.6 องค์ประกอบสมรรถนะการสื่อสาร	102
ตารางที่ 3.1 แบบแผนการดำเนินงาน 3 ระยะ	120
ตารางที่ 4.1 แสดงการเชื่อมโยงการวิเคราะห์ SWOT สู่ TOWS Matrix.....	140
ตารางที่ 4.2 การสังเคราะห์การวิเคราะห์ SWOT จากมุมมองการบริหารงานทั่วไป	157
ตารางที่ 4.3 องค์ประกอบและตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสาร ภาษาอังกฤษ	168
ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ข้อคำถามรายด้านและรายองค์ประกอบของแบบสอบถามทั้งฉบับ	175
ตารางที่ 4.5 จำนวนและความถี่ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา (n = 285).....	179
ตารางที่ 4.6 ตารางสรุปผลภาพรวมสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการ จำเป็น (PNI _{modified}) ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ (n = 285)	181
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การบริหารเพื่อ ส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ (n = 285)	183
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อ ส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ (n = 285)	184
ตารางที่ 4.9 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการ สื่อสารภาษาอังกฤษ (PNI _{modified}) (n = 285).....	185

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ของกลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ (n = 285)	186
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ของกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ (n = 285)	188
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ของกลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน (n = 285)	189
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ของกลยุทธ์ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน (n = 285)	190
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ของกลยุทธ์ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ (n = 285)	191
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ของกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (n = 285)	192
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ของกลยุทธ์ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ (n = 285)	193
ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์จัดกลุ่มจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ขององค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ (ภาพรวมรายองค์ประกอบ)	196
ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจำแนกรายข้อขององค์ประกอบที่ 1 ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ	197
ตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์จัดกลุ่มจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ขององค์ประกอบที่ 2 ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ (n = 285)	198
ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์จัดกลุ่มจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ขององค์ประกอบที่ 3 ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน (n = 285)	199

ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์จัดกลุ่มจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ขององค์ประกอบที่ 4 ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน (n = 285).....	200
ตารางที่ 4.22 การวิเคราะห์จัดกลุ่มจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ขององค์ประกอบที่ 5 ด้านการวัดวิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ (n = 285)	201
ตารางที่ 4.23 การวิเคราะห์จัดกลุ่มจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ขององค์ประกอบที่ 6 ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (n = 285)	201
ตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์จัดกลุ่มจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ขององค์ประกอบที่ 7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ (n = 285).....	202
ตารางที่ 4.25 การเชื่อมโยงผล PNI _{modified} สู่กรอบกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแนวทางดำเนินงานเชิงปฏิบัติ (n = 285).....	204
ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชน (n = 285).....	208
ตารางที่ 4.27 การสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนโดยใช้ TOWS Matrix (n = 285)	211
ตารางที่ 4.28 กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด.....	216
ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินกลยุทธ์ในภาพรวม (n = 14)	222
ตารางที่ 4.30 ผลการประเมินด้านหลักการและเหตุผลของกลยุทธ์ (n = 14).....	223
ตารางที่ 4.31 ผลการประเมินด้านวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ (n = 14).....	223
ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหาร จำแนกตามองค์ประกอบ (n = 14).....	224

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 แสดงกลยุทธ์ตามทฤษฎีของสไตน์เนอร์ (Steiner)	15
ภาพที่ 2.2 แสดงขั้นตอนหลักในการขับเคลื่อนกลยุทธ์	23
ภาพที่ 2.3 แสดงวางแผนสู่มิติความยั่งยืน	45
ภาพที่ 2.4 แสดงวงจรการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์	53
ภาพที่ 2.5 ทิศทางกระบวนการเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่ส่งเสริมสมรรถนะการสื่อสาร	70
ภาพที่ 2.6 แบบจำลอง Information Processing Model	71
ภาพที่ 2.7 แบบจำลอง Oxford's S2R Model Diagram	72
ภาพที่ 2.8 แบบจำลอง Strategic Management Model	73
ภาพที่ 2.9 แสดงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan Process)	80
ภาพที่ 2.10 แผนภาพการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในการดำเนินการสร้าง	82
ภาพที่ 2.11 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix	82
ภาพที่ 2.12 รูปแบบกลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาของ Brown	85
ภาพที่ 2.13 รูปแบบกลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาของ Cohen	86
ภาพที่ 2.14 องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ	87
ภาพที่ 2.15 ขั้นตอนการเรียนการสอนตามแนวการสอนภาษาเพื่อการสื่อสารแบบ 3Ps หรือ P-P-P	94
ภาพที่ 2.16 แสดงกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของงานวิจัย	114
ภาพที่ 2.17 กรอบแนวคิดการวิจัย	115
ภาพที่ 3.1 แสดงรูปแบบการวิจัย R&D	116
ภาพที่ 3.2 แสดงขั้นตอนขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย	122
ภาพที่ 4.1 แสดงกรอบคิดด้านการบริหารงานวิชาการ	143
ภาพที่ 4.2 แสดงกระบวนการพัฒนาครูเอกชนเชิงระบบ	146
ภาพที่ 4.3 แสดงการบริหารทรัพยากรและระบบสนับสนุนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา	151
ภาพที่ 4.4 แสดงกรอบยุทธศาสตร์ระยะที่ 3	160
ภาพที่ 4.5 แสดงโครงสร้างยุทธศาสตร์จาก TOWS Matrix	166

ภาพที่ 4.6 แสดงลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาวิชาการภาษาอังกฤษ	182
ภาพที่ 4.7 โมเดลกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ของ นักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด.....	219



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านสู่ศตวรรษที่ 21 ภูมิทัศน์ทางการศึกษาทั่วโลกได้ก้าวเข้าสู่สภาวะโลกาภิวัตน์อย่างเต็มรูปแบบ ส่งผลให้ภาษาอังกฤษมิได้ถูกจำกัดสถานะเป็นเพียงรายวิชาพื้นฐานในหลักสูตรการศึกษาอีกต่อไป แต่ได้รับการยกระดับสู่การเป็น "สมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์" (Strategic Competency) ที่มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ และการสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วมในสังคมโลก ภายใต้พลวัตของเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) และการขยายตัวอย่างรวดเร็วของสังคมดิจิทัล ระบบการศึกษาจึงเผชิญกับความท้าทายสำคัญในการหล่อหลอมผู้เรียนให้มีความสามารถด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษที่สามารถนำไปใช้งานได้จริง (Functional Literacy) ครอบคลุมทั้งทักษะการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน อย่างเป็นระบบและยั่งยืน เพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562)

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ในปัจจุบัน กลับพบสภาพการณ์ที่น่ากังวลเกี่ยวกับความสามารถด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษของผู้เรียนไทย ซึ่งส่วนใหญ่ยังคงสติดอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานวิชาการที่กำหนดไว้ นักวิชาการในยุคปัจจุบันได้วิเคราะห์และสะท้อนภาพปัญหาว่า รากเหง้าของวิกฤตการณ์นี้ส่วนหนึ่งเกิดจากการขาดแคลนสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการใช้ภาษา (Language Acquisition Environment) บรรยากาศการเรียนรู้ส่วนใหญ่ยังคงจำกัดอยู่เพียงรูปแบบดั้งเดิมภายในห้องเรียน ส่งผลให้การเรียนรู้ในเชิงทฤษฎีไม่สามารถถ่ายโอนไปสู่การปฏิบัติหรือการสื่อสารในสถานการณ์จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สิริพร เชาวลิต, 2564)

นอกจากนี้ ทฤษฎีด้านพัฒนาการทางภาษาและแนวคิดช่วงวิกฤตของการเรียนรู้ (Critical Period Hypothesis) ในบริบทการศึกษาร่วมสมัย ต่างยังคงยืนยันสอดคล้องกันว่า ช่วงวัยประถมศึกษาคือระยะเวลาที่สำคัญที่สุดในการวางรากฐานด้านภาษา หากผู้เรียนได้รับประสบการณ์ที่ต่อเนื่องและเป็นธรรมชาติ จะส่งผลเชิงบวกต่อทัศนคติ ความเชื่อมั่น และสมรรถนะการสื่อสารในระยะยาว (ทิตินา แคมมณี, 2563) ซึ่งการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับบริบทวิถีชีวิตและประสบการณ์จริงของผู้เรียน จะช่วยทวีคุณศักยภาพทางภาษาให้มีประสิทธิผลและความหมายยิ่งขึ้น (ทัศนีย์ ศุภเมธี, 2565)

ในมิติเชิงปฏิบัติ องค์กรทางการศึกษาจำนวนมากยังคงเผชิญกับอุปสรรคเชิงโครงสร้าง โดยเฉพาะระบบการจัดการเรียนรู้ที่ยังคงให้น้ำหนักกับการประเมินผลแบบเลือกตอบ (Multiple

Choice) ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่ปิดกั้นโอกาสในการพัฒนาทักษะการเขียนและการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ สภาพการณ์ดังกล่าวสะท้อนถึงช่องว่างของการบริหารงานวิชาการที่ยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงสมรรถนะ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563) อีกทั้งปัญหาด้านบุคลากรที่ครูผู้สอนบางส่วนปฏิบัติหน้าที่ไม่ตรงตามสาขาวิชาเอก และมีภาระงานบริหารจัดการในระดับสูง ส่งผลให้คุณภาพการจัดการเรียนการสอนไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนได้อย่างเต็มกำลัง (สุภัทร จำปาทอง, 2565) ประเด็นเหล่านี้บ่งชี้อย่างชัดเจนว่า การยกระดับสมรรถนะภาษาอังกฤษไม่สามารถขับเคลื่อนแบบแยกส่วนได้ แต่จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่บูรณาการทั้งด้านนโยบาย การพัฒนาครู การจัดการหลักสูตร และการนิเทศติดตามที่มีประสิทธิภาพ (จันทร์ฤทัย พานิชสุภผล, 2561)

หากพิจารณาความสามารถด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษเชิงลึก พบว่าสมรรถนะดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบที่ซับซ้อน ได้แก่ ความรู้ด้านโครงสร้างภาษา การสื่อสารทางสังคม การสื่อความหมาย และที่สำคัญยิ่งคือ "กลวิธีในการสื่อสาร" (Strategic Competence) ซึ่งเป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรทางภาษาที่มีอยู่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร แต่จากข้อมูลผลการประเมินในระดับชาติและระดับนานาชาติในช่วงปีที่ผ่านมา กลับพบว่าระดับสมรรถนะเหล่านี้ภาพรวมยังอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ ซึ่งสะท้อนถึงความท้าทายสำคัญของการบริหารจัดการที่ยังไม่เอื้อต่อการดึงศักยภาพของผู้เรียนออกมาได้อย่างเต็มที่ ความล้มเหลวที่ผ่านมามักถูกมองว่าเป็นปัญหาของระดับปฏิบัติการหรือตัวครูผู้สอนเพียงฝ่ายเดียว แต่จากมุมมองเชิงยุทธศาสตร์ รากเหง้าที่แท้จริงเกิดจากการขาด "กลไกการบริหารจัดการที่เข้มแข็ง" ในระดับนโยบายของโรงเรียน การจะก้าวข้ามขีดจำกัดนี้ได้ สถานศึกษาต้องมีรูปแบบการพัฒนากลยุทธ์ที่เป็นระบบ เริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่รอบด้าน (Environmental Scanning) เพื่อให้ทราบถึงข้อจำกัดและโอกาสที่แท้จริงของแต่ละพื้นที่ (ฐิตียา เรือนนะการ, 2560)

ในระดับสากล แนวคิดการบริหารและการพัฒนาภาษาในยุคใหม่ยังคงยืนยันว่า ความถี่ ความต่อเนื่อง และความจริงแท้ในการใช้ภาษาเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จ (Lightbown & Spada, 2564) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารการศึกษาสมัยใหม่ที่ชี้ว่า ผลลัพธ์สมรรถนะผู้เรียนเป็นผลผลิตจากการบูรณาการการบริหารงานวิชาการ การพัฒนาครู และการกำกับติดตามที่เข้มข้น มากกว่าการจัดการเพียงในระดับชั้นเรียน (Bush, 2561; Hallinger, 2562) การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนจึงต้องอาศัยกลยุทธ์เชิงระบบที่แปลงนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม (Fullan, 2563)

สำหรับบริบทของจังหวัดร้อยเอ็ด โรงเรียนเอกชนนับเป็นฟันเฟืองสำคัญในระบบการศึกษาที่มีบทบาทสูงทั้งในด้านปริมาณบุคลากรและจำนวนผู้เรียน (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด, 2568) อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่พบคือความแตกต่างของต้นทุนทรัพยากรและพื้นฐานของผู้เรียนในแต่ละแห่ง การบริหารจัดการจึงต้องมุ่งเน้นการสร้าง "กลยุทธ์การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้"

ที่สร้างสรรค์ เช่น การเชื่อมโยงกิจกรรมนอกห้องเรียนกับแหล่งท่องเที่ยวสำคัญอย่าง "หอโหวด 101" เพื่อให้นักเรียนได้เผชิญกับสถานการณ์จริง (Authentic Situation) ที่ท้าทายและเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องสร้าง "ระบบนิเวศติดตาม" และ "การมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย" เพื่อนำสื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Digital Literacy) เข้ามาหลายข้อจำกัดด้านพื้นที่และเวลา พร้อมทั้งมีกลยุทธ์การบริหารงานบุคลากรที่เอื้อให้ครูทำหน้าที่เป็น "ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้" (Learning Facilitator) ได้อย่างทรงพลัง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบช่องว่างทางวิจัย (Research Gap) ที่สำคัญคือ งานวิจัยส่วนใหญ่มีมุมมองเน้นการแก้ปัญหาเป็นรายประเด็นในระดับห้องเรียน แต่ยังขาดการศึกษาที่พัฒนากลยุทธ์การบริหารในระดับเชิงระบบ โดยเฉพาะในบริบทสถานศึกษาเอกชนระดับจังหวัด ส่งผลให้ขาดกรอบแนวคิดที่อธิบายความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างปัจจัยการบริหารกับสมรรถนะของผู้เรียนอย่างชัดเจน

ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนา "กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด" โดยมีมุ่งหวังที่จะสร้าง "แผนแม่บทเชิงยุทธศาสตร์" ที่ผานการพัฒนาครู หลักสูตร และสิ่งแวดล้อมทางภาษาเข้าด้วยกัน การวิจัยนี้มุ่งพัฒนากลยุทธ์ที่มีองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน ผ่านการตรวจสอบความสอดคล้องเชิงทฤษฎีและบริบทผ่านการประเมินความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ร่วมกับการรับรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับการตัดสินใจเชิงนโยบาย ซึ่งหากขับเคลื่อนได้อย่างเป็นรูปธรรม จะไม่เพียงแต่ยกระดับความสามารถทางภาษาของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังเป็นการขีดขุมมาตรฐานการจัดการศึกษาของจังหวัดร้อยเอ็ดให้โดดเด่นและเท่าทันต่อเวทีโลกอย่างยั่งยืน โดยมีการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิเป็นหลักประกันความถูกต้องและเชื่อถือได้ของกลยุทธ์สืบไป

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ประกอบด้วยอะไรบ้าง

1.2.2 กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด มีความเหมาะสมและเป็นไปได้หรือไม่

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เกี่ยวข้องการส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด

1.3.2 เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด

1.3.3 เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 57 โรงเรียน รวมประชากร 1,107 คน (ข้อมูลสารสนเทศสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด, 2566)

1.4.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 57 โรงเรียน โดยผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 285 คน ผ่านเกณฑ์การพิจารณาจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan (1970, อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2560) และดำเนินการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนขนาดของสถานศึกษา เพื่อให้ได้ตัวแทนประชากรที่มีความสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ และสามารถสะท้อนข้อมูลเชิงประจักษ์ได้อย่างมีนัยสำคัญ นำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่เปี่ยมด้วยประสิทธิภาพ

1.4.3 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมให้ข้อมูลในการวิจัย ดำเนินการคัดเลือกด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการศึกษา บุคลากรจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ จำนวน 5 คน เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและแนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ

2) ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 14 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน นักวิชาการด้านการสอนภาษาอังกฤษ ศึกษานิเทศก์ และครูผู้สอนภาษาอังกฤษที่มีผลงานเป็นเลิศ เพื่อร่วมวิพากษ์และพิจารณาร่างกลยุทธ์

3) ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการประเมินกลยุทธ์ จำนวน 14 คน (คุณสมบัติเช่นเดียวกับกลุ่มที่ 2) เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น

1.4.4 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ที่บูรณาการการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (การศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก) และการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (การใช้แบบสอบถามและวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา) นำเสนอรายงานการวิจัยตามระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยมีขอบเขตเนื้อหา 3 ส่วนหลัก ดังนี้

1) การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด การศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก และการประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้ดัชนี PNI_{modified} เพื่อกำหนดกรอบองค์ประกอบและตัวชี้วัดความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน

2) การสร้างและพัฒนากลยุทธ์ การนำผลการศึกษาองค์ประกอบมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และจัดทำความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ (TOWS Matrix) เพื่อยกร่างกลยุทธ์การบริหารที่มีความสอดคล้องเชิงทฤษฎี ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และแนวทางการดำเนินกลยุทธ์

3) การประเมินกลยุทธ์ การตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ ผ่านกระบวนการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อปรับปรุงและยืนยันความถูกต้องของกลยุทธ์ก่อนนำไปเผยแพร่

1.4.5 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นเฉพาะโรงเรียนเอกชนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ทั้งสิ้นจำนวน 57 โรงเรียน โดยครอบคลุมการบริหารจัดการในเชิงพื้นที่ (Area-Based) ของกลุ่มโรงเรียนเอกชนภายในจังหวัด

1.4.6 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้กำหนดช่วงเวลาในการศึกษา รวบรวมข้อมูล และดำเนินกระบวนการวิจัยในระหว่างปีการศึกษา 2567 ถึงปีการศึกษา 2568 และสิ้นสุดกระบวนการจัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ภายในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2568

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1.5.1 กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ หมายถึง แผนงานหรือแนวทางการดำเนินงานเชิงระบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนนำไปประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อน ส่งเสริม และยกระดับสมรรถนะการใช้ภาษาอังกฤษของนักเรียน โดยโครงสร้างของกลยุทธ์จะประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ เช่น กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง วิธีการดำเนินงาน และดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และการสร้างความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ (TOWS Matrix)

1.5.2 ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน หมายถึง ความสามารถของนักเรียนโรงเรียนเอกชนในการรับสารและส่งสารด้วยภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมตามบริบท วัย และระดับชั้น โดยครอบคลุมสมรรถภาพทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ทักษะการฟัง (Listening Skill) ทักษะการพูด (Speaking Skill) ทักษะการอ่าน (Reading Skill) และทักษะการเขียน (Writing Skill) ที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานความสามารถทางภาษาอังกฤษที่เป็นสากล

1.5.3 โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ดำเนินงานโดยภาคเอกชน ซึ่งตั้งอยู่ในเขตพื้นที่บริการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแล การส่งเสริม และการสนับสนุนการจัดการศึกษาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ทั้งสิ้นจำนวน 57 โรงเรียน

1.5.4 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน หมายถึง บุคลากรวิชาชีพควบคุมที่ปฏิบัติหน้าที่หลักในการบริหารจัดการและรับผิดชอบการดำเนินงานของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รับใบอนุญาต/ผู้จัดการโรงเรียน ที่มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

1.5.5 ครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่หลักทางด้านการจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนรู้ และการสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ทั้งครูไทยและครูชาวต่างชาติ ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้

1.5.6 สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อส่งเสริมทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ หมายถึง สภาพความเป็นจริงที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน เกี่ยวกับแนวทาง การดำเนินงาน ปัญหา และอุปสรรคในการ

บริหารจัดการของโรงเรียนเอกชนในการส่งเสริมทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน ซึ่งวัดได้จากระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างผ่านเครื่องมือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

1.5.7 สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อส่งเสริมทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ หมายถึง สภาพที่คาดหวังหรือแนวทางที่ควรจะเป็นในอนาคต เกี่ยวกับการบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชนเพื่อยกระดับทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งวัดได้จากระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างผ่านเครื่องมือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

1.5.8 การประเมินความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) หมายถึง วิธีการทางสถิติที่ผู้วิจัยนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง "สภาพที่เป็นอยู่จริง" (สภาพปัจจุบัน) กับ "สภาพที่คาดหวัง" (สภาพที่พึงประสงค์) ของการบริหารจัดการ เพื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญที่คำนวณได้มาจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของกลยุทธ์

1.5.9 การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) หมายถึง กระบวนการจัดประชุมทางวิชาการร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 14 คน เพื่อร่วมวิพากษ์ ตรวจสอบ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้ข้อเสนอแนะเชิงลึกต่อร่างกลยุทธ์การบริหารที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงองค์ประกอบและเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์ สอดคล้อง และเหมาะสมกับบริบทโรงเรียนเอกชนมากยิ่งขึ้น

1.5.10 การประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและรับรองกลยุทธ์การบริหารที่พัฒนาขึ้น โดยอาศัยความเห็นและมติของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 14 คน พิจารณาใน 3 มิติหลัก ได้แก่ ความเหมาะสม (Suitability) ของกลยุทธ์กับบริบทพื้นที่, ความเป็นไปได้ (Feasibility) ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษา, และความเป็นประโยชน์ (Utility) ของกลยุทธ์ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาทักษะการสื่อสารของนักเรียน

1.5.11 ความสอดคล้องเชิงพื้นที่ (Area-Based) หมายถึง ขอบข่ายและมิติของการบริหารจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นความต้องการ ปัญหา บริบททางวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และข้อจำกัดเฉพาะของกลุ่มโรงเรียนเอกชนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อให้กลยุทธ์การบริหารจัดการที่สร้างขึ้นสามารถตอบสนองและแก้ปัญหากลยุทธ์การสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนในพื้นที่ได้อย่างตรงจุด มีเอกภาพ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.5.12 องค์ประกอบและตัวชี้วัด หมายถึง รูปแบบโครงสร้างเนื้อหา องค์ความรู้ที่มาจากการศึกษาตามกระบวนการวิจัย โดยประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มาจากการศึกษาทฤษฎีและแปรผลเป็นองค์ประกอบเชิงทฤษฎี ตัวชี้วัดลำดับที่ 1 ที่เป็นตัวชี้วัดที่มีที่มาจาก การแปรความตามทฤษฎี งานวิจัย และตัวชี้วัดลำดับที่ 2 ที่มีที่มาจากการศึกษาแนวคิด วรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ จนได้โมเดลสมมุติฐานองค์ประกอบและตัวชี้วัดเพื่อนำไปสู่กระบวนการ

ยืนยันท้องประกอบและตัวชี้วัดให้มีความสอดคล้องในเชิงทฤษฎี และนำไปสู่การออกแบบการพัฒนา
กลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยต่อไป

1.5.13 กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ หมายถึง กลยุทธ์
ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษเป็นปัจจัยต้นทางที่สำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กร
โดยผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหลักในการกำหนดจุดหมาย นโยบาย และแผนยุทธศาสตร์
ที่มุ่งเน้นการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษ (English-Friendly Environment)
ควบคู่ไปกับการบริหารงานที่ยืดหยุ่น โปร่งใส และเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมส่งเสริม
การเรียนรู้ นำไปสู่การวางรากฐานการพัฒนาภาษาที่มีทิศทางชัดเจน

1.5.14 กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพครูภาษาอังกฤษ หมายถึง กลยุทธ์ด้านการ
มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพครูภาษาอังกฤษมุ่งยกระดับสมรรถนะและความเป็นเลิศทางวิชาชีพของ
ครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในมิติทักษะการสอนเชิงรุกและความสามารถทางภาษาตามกรอบ
มาตรฐานสากล โดยขับเคลื่อนผ่านกระบวนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การ
นิเทศติดตาม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิคการสอนร่วมกัน ส่งผลให้ครูสามารถออกแบบกิจกรรม
การเรียนรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนเอกชน

1.5.15 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน หมายถึง กลยุทธ์ด้าน
การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเน้นปรับปรุงและยกระดับโครงสร้างหลักสูตร
สถานศึกษาให้มีความทันสมัย บูรณาการทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียน ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้
จริงในชีวิตประจำวัน โดยให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การเลือกใช้
สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล และการจัดกิจกรรมที่ตอบสนองต่อศักยภาพที่แตกต่างกันของผู้เรียน เพื่อกระตุ้น
ความสนใจและสร้างความมั่นใจในการสื่อสาร

1.5.16 กลยุทธ์ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน หมายถึง กลยุทธ์
ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียนเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างเจตคติเชิงบวกต่อ
การใช้ภาษาอังกฤษ ผ่านการจัดกิจกรรมที่นอกเหนือจากห้องเรียนปกติ เช่น ค่ายทักษะภาษา
(English Camp) ชมรมวิชาการ และโครงการสร้างสรรค์ ซึ่งมุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนทักษะผ่าน
ประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติจริง ควบคู่กับการปลูกฝังระเบียบวินัย ความรับผิดชอบ และ
การทำงานร่วมกันเป็นทีม

1.5.17 กลยุทธ์ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ หมายถึง กลยุทธ์ด้าน
การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการเป็นกลไกเชิงระบบที่ช่วยควบคุมคุณภาพการศึกษา
โดยมุ่งพัฒนาระบบประเมินผลตามสภาพจริง (Authentic Assessment) ที่เน้นสมรรถนะการสื่อสาร
จริงของผู้เรียน มีการนำฐานข้อมูลสารสนเทศและผลคะแนนมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการสอนอย่างมี

ทิศทาง พร้อมทั้งจัดระบบคลังความรู้เพื่อถอดบทเรียนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของครูผู้สอน มาเผยแพร่ภายในสถานศึกษา

1.5.18 กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญกับการสานสัมพันธ์และสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่ายภายนอก โดยคำนึงถึงความต้องการและบริบทแวดล้อมของผู้เรียนเป็นหลัก การเข้ามามีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ ช่วยสนับสนุนทรัพยากรและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภาษาาร่วมกันอย่างอบอุ่นและเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล

1.5.19 กลยุทธ์ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ หมายถึง กลยุทธ์ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่สะท้อนจากประสิทธิภาพของการดำเนินงานใน 6 กลยุทธ์ข้างต้น ผลลัพธ์ที่ปรากฏเด่นชัดคือความสามารถและสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษของผู้เรียนที่มีพัฒนาการสูงขึ้นมีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามเกณฑ์ตลอดจนโรงเรียนมีระบบบริหารวิชาการที่มีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจในระดับสูงให้แก่ผู้ปกครองและชุมชน

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ประโยชน์ในระดับนโยบายและการบริหารจัดการเชิงพื้นที่

1) ทำให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีฐานข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมทักษะภาษาอังกฤษ

2) ได้รับคู่มือหรือข้อเสนอเชิงนโยบายในลักษณะกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน ที่สอดคล้องกับบริบทเชิงพื้นที่ (Area-Based) ซึ่งหน่วยงานส่วนกลางสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมของจังหวัดได้

1.6.2 ประโยชน์ในระดับปฏิบัติการและการพัฒนาสถานศึกษา

1) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด มีกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เป็นระบบ (ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และแนวทางการดำเนินกลยุทธ์) ที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

2) ช่วยส่งเสริมและยกระดับสมรรถนะการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูผู้สอนทั้งครูไทยและครูต่างชาติ ส่งผลโดยตรงต่อการยกระดับความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของ

นักเรียนทั้งในด้านการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.6.3 ประโยชน์ในระดับวิชาการและการวิจัยต่อยอด

1) ได้รับองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนในบริบทของโรงเรียนเอกชน ซึ่งผ่านกระบวนการยืนยันเชิงทฤษฎีและการประเมินความต้องการจำเป็นด้วยดัชนี $PNI_{modified}$

2) เป็นแนวทางและเครื่องมือต้นแบบสำหรับครู นักวิชาการ หรือนักวิจัยท่านอื่น ในการนำระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) และกระบวนการสร้างกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis/TOWS Matrix) ไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาทักษะทางภาษาหรือสมรรถนะอื่น ๆ ในบริบทสถานศึกษาที่ใกล้เคียงกัน



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีจากตำรา บทความ หนังสือ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อสังเคราะห์นำมาเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด 2) เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด และ 3) เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด โดยสรุป ตามประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีการกำหนดและวางแผนพัฒนากลยุทธ์
- 2.2 นโยบาย แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การและการบริหารการศึกษา
- 2.3 ความสำคัญของภาษาอังกฤษ
- 2.4 หลักสูตรและมาตรฐานการเรียนรู้กลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ ระดับประถมศึกษา
- 2.5 ความสามารถด้านทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ
- 2.6 สภาพพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดทฤษฎีการกำหนดและวางแผนพัฒนากลยุทธ์

2.1.1 ความหมายของกลยุทธ์

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546) ได้บัญญัติความหมายของคำที่เกี่ยวข้องไว้ว่า “กลยุทธ์” หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม หรือวิธีการที่ต้องใช้อุบายต่าง ๆ ในการต่อสู้ ส่วนคำว่า “กลวิธี” หมายถึง วิธีการพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้และความชำนาญ และคำว่า “ยุทธศาสตร์” หมายถึง วิชาที่ว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลัง

รบบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม นอกจากนี้ยุทธศาสตร์ยังเป็นคำที่มีความสำคัญในเชิงมิติต่าง ๆ เช่น จุติยุทธศาสตร์ ซึ่งในภาพรวมนั้น กลยุทธ์จะประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ เพื่อมุ่งไปสู่ผลสำเร็จที่คาดการณ์ ตลอดจนการกำหนดแผนปฏิบัติการและวิธีดำเนินงานที่ผ่านการวิเคราะห์บริบทอย่างรอบด้าน

สายถวิล แซ่ฮ่ำ (2564) ได้สรุปว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายหลายประการได้พร้อมกัน โดยมุ่งเน้นการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้โครงสร้างกลยุทธ์ที่สมบูรณ์ควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่ชัดเจน 7 ประการ ได้แก่

- 1) ชื่อกลยุทธ์
- 2) วิสัยทัศน์และเป้าหมายของกลยุทธ์
- 3) พันธกิจหรือเป้าประสงค์
- 4) กลยุทธ์หลัก
- 5) กลยุทธ์ย่อยและวิธีดำเนินกลยุทธ์
- 6) แผนการดำเนินกลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จ และ
- 7) การประเมินกลยุทธ์ในด้านความเป็นไปได้

วิรัช เอกรัตน์ (2564) อธิบายว่า กลยุทธ์ คือ เป้าหมายที่มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือรูปแบบการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน โดยต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและสถานการณ์รอบด้านที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์มาอย่างแยบยล ซึ่งองค์ประกอบของกลยุทธ์จะประกอบด้วย 7 ส่วนหลัก ได้แก่

- 1) ประเด็นทิศทางกลยุทธ์นำ
- 2) เป้าหมายของกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์
- 3) ขั้นตอนกลยุทธ์ พันธกิจ หรือเป้าประสงค์
- 4) กลยุทธ์หลัก
- 5) กลยุทธ์รองและตัวบ่งชี้
- 6) วิธีดำเนินกลยุทธ์ แผนการดำเนินกลยุทธ์ และตัวชี้วัด และ
- 7) การประเมินกลยุทธ์ทั้งในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ศศิกิตติยา เทพเสนา (2564) ได้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการพัฒนาเชิงรุกที่ขับเคลื่อนผ่านกระบวนการวิเคราะห์องค์กรและบริบทอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผลและผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

- 1) ชื่อกลยุทธ์ แกนหลักหรือหลักการแม่บทที่ใช้ในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์
- 2) วิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางและเป้าหมายระยะยาวของกลยุทธ์

3) พันธกิจ ข้อกำหนดหรือภารกิจหลักที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงานให้ตรงประเด็นตามแผนที่วางไว้

4) เป้าประสงค์ การกำหนดวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้การดำเนินงานเกิดประโยชน์สูงสุด

5) กลยุทธ์หลัก กรอบการดำเนินงานหลักที่กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเป็นกลไกสำคัญสู่ความสำเร็จขององค์กร

6) กลยุทธ์รอง กรอบการดำเนินงานส่วนเสริมที่ช่วยสนับสนุนกลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อนองค์กร

7) การประเมินกลยุทธ์ กระบวนการตรวจสอบและวัดคุณภาพของกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น

ขอม่วง ม่วงทอง (2564) ได้สรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ คือ แนวทางเชิงรุกในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายระดับกลยุทธ์ตามที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทขององค์การ โดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยเทคนิค SWOT Analysis การกำหนดกลยุทธ์ การประเมิน ตรวจสอบ และปรับปรุงกลยุทธ์ ซึ่งมีองค์ประกอบหลักดังนี้

1) กลยุทธ์ (ชื่อกลยุทธ์) แนวคิดหรือแผนการสำคัญที่เป็นแกนกลางในการกำหนดทิศทาง

2) วิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่เป็นเสมือนเข็มทิศนำทางองค์กร

3) พันธกิจ ประเด็นและหลักการสำคัญที่เป็นตัวกำหนดการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

4) เป้าประสงค์ การคาดการณ์ผลประโยชน์และวัตถุประสงค์สำคัญที่จะบรรลุจากการใช้กลยุทธ์

5) กลยุทธ์หลัก กรอบการทำงานหลักที่สร้างขึ้นเพื่อยกระดับประสิทธิภาพและสร้างความสำเร็จ

6) กลยุทธ์รอง กรอบการทำงานย่อยที่กำหนดขึ้นเพิ่มเติมเพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้แก่กลยุทธ์หลัก

7) การประเมินกลยุทธ์ การทดสอบคุณภาพของกลยุทธ์ในมิติด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

บทสรุปความหมายและองค์ประกอบของกลยุทธ์โดยผู้วิจัย

จากการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์หมายถึง แผนงานเชิงรุกและการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดภายใต้ข้อจำกัดและปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ ผ่านกระบวนการวิเคราะห์และกลั่นกรองอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ กลยุทธ์ที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่ร้อยเรียงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล ได้แก่ ชื่อกลยุทธ์ที่สะท้อนหลักการสำคัญ, วิสัยทัศน์ที่กำหนดเป้าหมายปลายทาง, พันธกิจและเป้าประสงค์ที่วางกรอบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับ

ทิศทางขององค์กร, กลยุทธ์หลักอันเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดวิธีการปฏิบัติ, และกลยุทธ์รองที่เป็นกลวิธีหรือขั้นตอนย่อยในการบริหารจัดการ ควบคู่ไปกับกระบวนการประเมินกลยุทธ์ในมิติด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่มีความสมบูรณ์และพร้อมนำไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2 การวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในการพัฒนากลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีลำดับขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่มีความสมบูรณ์แบบและมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งมีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้อธิบายกระบวนการไว้ดังนี้

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์คือกระบวนการวางแผนระยะยาวขององค์กรที่มุ่งเน้นการตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์จากผลการประเมินปัจจัยที่มีอิทธิพล พร้อมทั้งเลือกแนวทางดำเนินงานที่เชื่อมโยงทรัพยากรต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยได้อ้างอิงทฤษฎีของสไตเนอร์ (Steiner) ที่จำแนกลักษณะของแผนกลยุทธ์ไว้ 4 ประการ ได้แก่

1. ความเป็นอนาคตของการตัดสินใจในปัจจุบัน (Futurity of Current Decision) การวางแผนกลยุทธ์เป็นความสืบเนื่องของเหตุและผลในอนาคตที่เกิดจากการตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้องในปัจจุบัน
2. การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการ (Process) มีขั้นตอนต่อเนื่องเป็นลำดับตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำนโยบาย และการวางแผนดำเนินงานล่วงหน้าอย่างชัดเจน (What, When, Where, Who, How)
3. การวางแผนกลยุทธ์เป็นปรัชญา (Philosophy) เป็นทัศนคติและวิธีแห่งการใช้สติปัญญาเพื่อตัดสินใจปฏิบัติงานในอนาคตอย่างดีที่สุด
4. การวางแผนกลยุทธ์มีโครงสร้าง (Structure) เป็นการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบของแผน 3 ระดับ คือ แผนกลยุทธ์ (แผนหลัก) แผนระยะปานกลาง (แผนประสานงาน) และแผนระยะสั้น (แผนปฏิบัติการ)

นอกจากนี้ยังได้นำแนวคิดดังกล่าวมาวางกรอบการพัฒนากลยุทธ์ผ่าน 5 ขั้นตอนหลัก คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การวิเคราะห์ห้วงค์กร (SWOT Analysis)
3. การเลือกและจัดวางกลยุทธ์
4. การกำหนดนโยบายและแผนงานโครงการ (Action Plan) และ
5. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์



ภาพที่ 2.1 แสดงกลยุทธ์ตามทฤษฎีของสไตน์เนอร์ (Steiner)

วริยศ เอกรัตน์ (2564) ได้สรุปว่า กลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์คือวิธีการดำเนินงานที่นำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยอ้างอิงแนวคิด 5Ps ประกอบด้วย

1. P1 (Strategy as a Plan) กลยุทธ์คือแผนงานและเป้าหมายที่มีแนวทางปฏิบัติชัดเจนสอดคล้องกับสถานการณ์
2. P2 (Strategy as a Pattern) กลยุทธ์คือรูปแบบพฤติกรรมการทำงานที่มีความสอดคล้องและยืดหยุ่น
3. P3 (Strategy as a Position) กลยุทธ์คือการกำหนดตำแหน่งหรือสถานะขององค์กรและการบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ
4. P4 (Strategy as a Perspective) กลยุทธ์คือมุมมอง ค่านิยมร่วม หรือแนวคิดที่เป็นแกนหลักของบุคลากรในองค์กร
5. P5 (Strategy as a Ploy) กลยุทธ์คือกลวิธีหรือชั้นเชิงในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้สิ่งจูงใจและปัจจัยหนุน

ทั้งนี้ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์จะขับเคลื่อนผ่าน 5 ขั้นตอนเช่นเดียวกัน เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การศึกษา SWOT การเลือกและจัดวางกลยุทธ์ การกำหนดแผนงานโครงการ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ศศิทิติยา เทพเสนา (2564) กล่าวถึงกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก, การตั้งเป้าประสงค์, การจัดทำแผนกล

ยุทธ์, การออกแบบองค์กรให้เอื้อต่อภารกิจ, และการออกแบบระบบปฏิบัติการ โดยได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ของวงจรการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องกัน 4 ระยะ คือ

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ประเมินปัจจัยภายใน (จุดแข็ง-จุดอ่อน) และปัจจัยภายนอก (โอกาส-ภาวะคุกคาม)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) จัดทำแผนระยะยาวโดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix ในการจับคู่กลยุทธ์ 4 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก (S-O), กลยุทธ์เชิงรับ/เพิ่มศักยภาพ (S-T), กลยุทธ์เชิงแก้ไข/ปรับปรุง (W-O), และกลยุทธ์เชิงป้องกัน (W-T)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) การนำแผนงานไปลงมือปฏิบัติจริงในทุกระดับขององค์กร
4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

ขอม่วง ม่วงทอง (2564) สรุปว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุม โดยการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดผ่าน 4 ขั้นตอนสำคัญ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การร่างกลยุทธ์ และการตรวจสอบกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังมีส่วนประกอบสนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

1. การกำหนดพันธกิจ (Mission) ขอบเขตการดำเนินงานระยะยาวขององค์กรที่ไม่ขัดกับวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายย่อยและระบุกลุ่มผู้รับบริการที่ชัดเจน
2. การกำหนดค่านิยมร่วม (Shared Value) ความเชื่อและแนวคิดร่วมกันของบุคลากรที่เป็นเครื่องปรับทิศทางพฤติกรรมให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน
3. การกำหนดกลุ่มงานหลัก (Key Result Area: KRA) จุดมุ่งหมายสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของยุทธศาสตร์
4. การกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) เป้าหมายระยะ 3-5 ปีที่แตกย่อยมาจากพันธกิจเพื่อกำหนดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์และสร้างนวัตกรรมใหม่ในองค์กร

สุวิษฐา ชินนาชูกิจ (2563) ได้นำเสนอโครงสร้างการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบผ่านขั้นตอนสำคัญ โดยแปรเปลี่ยนทฤษฎีสู่การปฏิบัติที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ใน 3 มิติหลัก ได้แก่

1. มิติด้านการประเมินรากฐานและความพร้อมทางกลยุทธ์ (Strategic Foundation) เริ่มต้นจาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ด้วยเทคนิค SWOT Analysis และการประเมินผลการดำเนินงานในอดีตเพื่อค้นหาต้นทุนทรัพยากรที่แท้จริง จากนั้นจึงเข้าสู่ การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) ทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

2. มิติด้านการรังสรรค์และวางตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Strategic Formulation & Positioning) นำทิศทางขององค์กรมาทำ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ตามระดับชั้นขององค์กร และจัดทำ การเสนอแนะแนวทางกลยุทธ์ (Strategic Recommendations) โดยประยุกต์ใช้เครื่องมือเชิงจัดการ เช่น TOWS Matrix หรือ BCG Matrix เพื่อสร้างความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Strategic Fit) ให้เกิดขึ้น

3. มิติด้านการขับเคลื่อนสู่ผลสัมฤทธิ์และการเรียนรู้ระดับองค์กร (Implementation & Continuous Improvement) มุ่งเน้น การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ผ่านการแปรแผนงานและจัดสรรงบประมาณ ควบคู่กับ การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) ผ่านตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) เพื่อสร้างกลไกป้อนกลับ (Feedback Loop) ในการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

นันทนา ขมขื่น (2563) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลควบคุม โดยในรายละเอียดระบุว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มี 5 ขั้นตอนที่ต้องขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์กรผ่านพันธกิจและวัตถุประสงค์ 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และ 5) การควบคุมกลยุทธ์เพื่อรับรองคุณภาพของผลงานในระยะยาว

ประภาลี อร่ามดวง (2563) อธิบายว่า การพัฒนากลยุทธ์เริ่มต้นจากการสำรวจปัจจัยภายนอกเพื่อประเมินโอกาสและภาวะคุกคามผ่านเครื่องมือ PEST Analysis (การเมือง, เศรษฐกิจ, สังคมและวัฒนธรรม, เทคโนโลยี) จากนั้นจึงนำผลมาสังเคราะห์ร่วมกับปัจจัยภายในภายใต้รูปแบบ TOWS Matrix เพื่อจำแนกกลยุทธ์ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์ SO (กลยุทธ์เชิงรุก), กลยุทธ์ WO (กลยุทธ์เชิงแก้ไข), กลยุทธ์ ST (กลยุทธ์เชิงรับ) และกลยุทธ์ WT (กลยุทธ์เชิงป้องกัน) เพื่อหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบในทางลบต่อองค์กร

เทพสุตา เมฆวิสัย (2563) นำเสนอกรอบแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (โดยใช้เครื่องมือ PEST Analysis ประเมินปัจจัยการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ร่วมกับปัจจัยภายใน), การกำหนดทิศทางองค์กร, การกำหนดกลยุทธ์, การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมตรวจสอบกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่าการขับเคลื่อนแผนงานสามารถตอบสนองต่อคุณภาพขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สถาพร บุตรไสย (2563) ระบุถึงองค์ประกอบพื้นฐานที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ 4 ประการในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร ได้แก่ 1) การสำรวจสภาวะแวดล้อม (Environment Scanning) เพื่อเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) การรังสรรค์กลยุทธ์ (Strategy Formulation) เพื่อคัดเลือกแนวทางที่เหมาะสมบนฐานทรัพยากรที่มีอยู่อย่างสมดุล 3)

การขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่มิติการปฏิบัติ (Strategy Implementation) เพื่อเชื่อมประสานพันธกิจของบุคลากรทุกระดับ และ 4) การประเมินและกำกับทิศทาง (Evaluation and Control) เพื่อสร้างระบบป้อนกลับและเกิดการเรียนรู้ที่ยั่งยืน (Continuous Sustainability)

อภิวรรณ ทรงแท้ง (2563) อธิบายว่า การพัฒนากลยุทธ์ในบริบททางการศึกษา ประกอบด้วยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 ด้านหลัก คือ 1) การประเมินสภาพการณ์และวิเคราะห์ฐานทรัพยากร (Environment Analysis) ด้วย SWOT และ TOWS Matrix เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้สถานศึกษา 2) การรังสรรค์แผนเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ (Strategic Planning & Formulation) ตั้งแต่ระดับองค์การจนถึงระดับปฏิบัติการโดยใช้ดัชนีชี้วัดที่สมดุล (Balanced Scorecard) 3) การขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่มิติการปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ 4) การกำกับและประเมินผลเพื่อความเจริญงอกงาม (Strategic Control & Evaluation) ซึ่งเป็น Feedback Loop นำไปสู่ความมั่นคงทางการศึกษา

ภวนันท์ชัย สวัสดิ์สละ (2563) จำแนกกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็น 4 องค์ประกอบสำคัญที่มีความเกี่ยวเนื่องกันเป็นวัฏจักร ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์และบริบทเชิงมหทัศน์ (Situation Analysis) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวิเคราะห์ SWOT 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์แบบพหุระดับ (Strategic Planning) ทั้งระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ โดยประยุกต์ใช้เมตริกซ์ต่าง ๆ เช่น TOWS-Matrix และ BCG Matrix 3) การขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่มิติเชิงประจักษ์ (Strategy Implementation) เพื่อแปรเปลี่ยนกลยุทธ์ที่มุ่งหวัง (Intended Strategy) ให้กลายเป็นกลยุทธ์ที่บังเกิดผลจริง (Realized Strategy) และ 4) การกำกับและควบคุมเชิงกลยุทธ์เพื่อความเจริญงอกงาม (Strategic Control) เพื่อปรับปรุงและรักษาเสถียรภาพการบริหารงาน

ภาณุภัทร ลิ้มจำรัส (2563) นำเสนอโครงสร้างและกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ที่เป็นวัฏจักร 4 ขั้นตอนเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันควบคู่กับการรักษาเสถียรภาพ ประกอบด้วย การสำรวจสภาพการณ์และประเมินระบบนิเวศองค์กร (Environment Scanning) เพื่อค้นหาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กร, การรังสรรค์กลยุทธ์เชิงบูรณาการ (Strategy Formulation) ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix, การขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่มิติการปฏิบัติ (Strategy Implementation) โดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกระดับ และการประเมินผลและกำกับทิศทางเพื่อความงอกงาม (Evaluation and Control) เพื่อนำข้อมูลป้อนกลับมาปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

ศักดิ์ดนัย โรจนสรณมย์ (2562) ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนากลยุทธ์โดยเน้นการสร้างความสัมพันธ์เชิงลึกผ่านแมทริกซ์โทว์ (TOWS Matrix) ซึ่งขับเคลื่อนผ่านกระบวนการสำคัญ ได้แก่

1. การสำรวจและจำแนกปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Identification) การวิเคราะห์เหตุปัจจัยทั้งโอกาสและอุปสรรคภายนอก ร่วมกับจุดแข็งและจุดอ่อนภายใน

2. การสังเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือก 4 ชุด (Alternative Strategy Synthesis) การจับคู่ปัจจัยเพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ SO (เชิงรุก-ขยายตัว), กลยุทธ์ WO (เชิงปรับปรุง-ลดความเสี่ยงโครงสร้าง), กลยุทธ์ ST (เชิงรับ-สร้างภูมิคุ้มกัน), และกลยุทธ์ WT (เชิงป้องกัน-หลีกเลี่ยงอุปสรรคเพื่อความอยู่รอด)

3. กระบวนการสร้างสรรค์สู่ความต่อเนื่อง (Dynamic Creative Process) การวิเคราะห์ผ่านขั้นตอนการจับคู่เพื่อเปิดพื้นที่ให้ผู้บริหารได้เลือกกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับพลวัตที่เปลี่ยนแปลง

อานนท์ ธิติคุณากร (2562) นำเสนอโครงสร้างการพัฒนากลยุทธ์ในบริบททางการศึกษาผ่าน 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพการณ์และทรัพยากรองค์การ เพื่อประเมินปัจจัยภายในและภายนอก 2) การกำหนดจุดหมายและทิศทางเชิงมโนทัศน์ โดยการกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์เพื่อสร้างเข็มมุ่งระยะยาว 3) การรังสรรค์กลยุทธ์เชิงบูรณาการ เพื่อคัดเลือกแผนงานที่สมดุล 4) การออกแบบระบบและขับเคลื่อนสู่ปฏิบัติ โดยปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการกิจ และ 5) การประเมินผลและกำกับเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างวงจรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Development)

นภาพร กาญจนศรี (2562) นำเสนอกรอบการพัฒนากลยุทธ์ที่เป็นระบบ 5 ขั้นตอนเพื่อการเติบโตอย่างสมดุล ได้แก่ การวิเคราะห์พลวัตแห่งสภาพการณ์ (Environment Analysis) ด้วย SWOT Analysis, การสถาปนาจุดหมายและทิศทางเชิงมโนทัศน์ (Set Organization Direction) ทั้งภารกิจและเป้าหมาย, การรังสรรค์และพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Formulation) เพื่อแปรนโยบายสู่แนวปฏิบัติ, การขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเชิงประจักษ์ (Strategy Implementation) โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร และการกำกับและประเมินผลเพื่อการพัฒนาต่อเนื่อง (Strategy Evaluation and Control) ผ่านกระบวนการ Feedback Loop

กรุณา วงษ์เทียนหลาย (2562) ได้นิยามความหมายของการพัฒนากลยุทธ์และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่มีเหตุผลเชิงประจักษ์ โดยอาศัยการบูรณาการมิติด้านการจัดการที่หลากหลายเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ ผ่านกรอบแนวคิด "5Ps" ที่สะท้อนถึงการสร้างความยั่งยืนในมิติต่าง ๆ ดังนี้

1. กลยุทธ์ในฐานะแผนปฏิบัติงาน (Strategy as a Plan - P1) การกำหนดทิศทางและโครงสร้างการทำงานในอนาคตอย่างเป็นระบบ เปรียบเสมือนการวางเข็มมุ่งที่ชัดเจนเพื่อให้องค์กรก้าวเดินอย่างมีเป้าหมาย อันเป็นรากฐานของความมั่นคงยั่งยืนในการดำเนินงาน

2. กลยุทธ์ในฐานะแบบแผนพฤติกรรม (Strategy as a Pattern - P2) การสร้างบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงบทเรียนในอดีตและขีดความสามารถของบุคลากรภายใน กระบวนการนี้ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน

3. กลยุทธ์ในฐานะการวางตำแหน่งแห่งตน (Strategy as a Position - P3) การกำหนดสถานะและอัตลักษณ์ขององค์กรเพื่อให้สินค้าหรือบริการตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแม่นยำ การสร้างความสมดุลระหว่างผลผลิตและประโยชน์สุขของภาคส่วนต่างๆ คือหัวใจของความยั่งยืนเชิงคุณค่า

4. กลยุทธ์ในฐานะมุมมองเชิงมโนทัศน์ (Strategy as a Perspective - P4) การหล่อหลอมวิสัยทัศน์และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้บุคลากรมีเจตนารมณ์ร่วมกันในการขับเคลื่อนองค์กร มุมมองที่แหลมคมนี้ช่วยสร้างเอกลักษณ์และความกลมเกลียวภายในที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ในระยะยาว

5. กลยุทธ์ในฐานะกลยุทธ์เชิงชั้นเชิง (Strategy as a Ploy - P5) การใช้ไหวพริบและอุบายที่ชาญฉลาดในการบริหารจัดการท่ามกลางสภาวะการแข่งขัน เพื่อให้องค์กรบรรลุชัยชนะและก้าวข้ามอุปสรรคได้อย่างมีชั้นเชิง เปรียบเสมือนการมีภูมิคุ้มกันที่ช่วยรักษาเสถียรภาพและผลประโยชน์ขององค์กรให้ดำรงอยู่อย่างมั่นคงยั่งยืน

มนรัตน์ แก้วเกิด (2562) ได้นิยามการวางแผนพัฒนากลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องเชิงตรรกะที่อาศัยความสัมพันธ์สอดคล้องระหว่างเหตุและผล เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารระดับสูงต้องกำหนดทิศทางผ่านการตอบคำถามสำคัญที่สะท้อนถึงการสร้างความยั่งยืนใน 3 มิติ ดังนี้

1. มิติด้านการกำหนดเป้าหมายเชิงอุดมการณ์ (Where are we going?) การสถาปนาภารกิจหลักและวัตถุประสงค์ระยะยาวเพื่อระบุทิศทางที่องค์กรจะก้าวไปในอนาคต การมีเข็มมุ่งที่ชัดเจนเช่นนี้เปรียบเสมือนการสร้างสติและปัญญาในการกำกับทิศทางองค์กรให้สามารถเติบโตได้อย่างมีเป้าหมายและทรงคุณค่าอย่างยั่งยืน

2. มิติด้านการวิเคราะห์บริบทและภูมิคุ้มกัน (What is the environment?) การสำรวจสภาพการณ์ทั้งภายนอกและภายในเพื่อทำนายแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้น กระบวนการนี้ช่วยให้องค์กรตระหนักถึงโอกาสและความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลง อันเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีตามหลักความไม่ประมาท เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางความผันผวนของสภาพแวดล้อม

3. มิติด้านการขับเคลื่อนสู่ผลสัมฤทธิ์ (How do we get there?) การรังสรรค์และจัดวางกลยุทธ์ผ่านการเลือกสรรแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับศักยภาพและโอกาสทางสภาพแวดล้อม กระบวนการนี้มุ่งเน้นการแปรเปลี่ยนความสามารถขององค์กรให้กลายเป็นผลการดำเนินงานเชิงประจักษ์ ซึ่งนำไปสู่เสถียรภาพและความมั่นคงขององค์กรในระยะยาว

กษิณิณฏ์ มีพรหม (2562) ได้นำเสนอกระบวนการวางแผนพัฒนาและจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบต่อเนื่องรวม 7 ขั้นตอน โดยมุ่งเน้นการแปรเปลี่ยนข้อมูลสภาวะการณ์สู่การปฏิบัติเพื่อสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนให้แก่อาคารและองค์กร ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาวะการณ์และประมาณการแนวโน้ม (Situation Analysis) การคาดคะเนพลวัตความเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อเตรียมความพร้อมและสร้างภูมิคุ้มกันให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ท่ามกลางสถานการณ์ที่ผันผวนได้อย่างมั่นคง

2. การรังสรรค์วิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ (Vision) การกำหนดภาพลักษณ์ความสำเร็จที่พึงประสงค์ภายใต้เงื่อนไขสภาวะการณ์ที่คาดคะเนไว้ ซึ่งทำหน้าที่เป็นเข็มมุ่งในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ทรงคุณค่าและยั่งยืน

3. การกำหนดพันธกิจหลัก (Mission) การสถาปนาขอบเขตหน้าที่และเจตนารมณ์ในการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์กรอย่างสอดคล้องและต่อเนื่อง

4. การออกแบบกลยุทธ์บูรณาการ (Strategy Formulation) กระบวนการคัดสรรแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับศักยภาพและโอกาส เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างทรัพยากรที่มีอยู่กับความท้าทายในอนาคตอันส่งผลต่อเสถียรภาพระยะยาว

5. การแปรกลยุทธ์สู่มิติการปฏิบัติ (Strategy Implementation) การถ่ายทอดแผนมโนทัศน์สู่การดำเนินงานจริงอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่โครงสร้างและระบบนิเวศการทำงานภายในองค์กร

6. การพิจารณากำหนดแผนงานและโครงการ (Project Formulation) การจัดทำโครงการรองรับกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนภารกิจเฉพาะด้านให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งช่วยส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพในแต่ละมิติอย่างเป็นรูปธรรม

7. การกำกับและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Monitoring and Evaluation) กลไกการติดตามผลเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน กระบวนการนี้ทำหน้าที่เป็นวงจรป้อนกลับ (Feedback Loop) ที่ช่วยให้องค์กรเกิดการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองเพื่อความเจริญงอกงามอย่างยั่งยืน

รัฐนิรณูช นามแก้ว (2562) ได้นำเสนอกรอบการพัฒนากลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความสมดุลระหว่างการประเมินสภาวะการณ์ภายนอกและการตรวจสอบสมรรถนะภายใน เพื่อแสวงหาโอกาสและสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ดังนี้

1. การวิเคราะห์พลวัตภายนอกเชิงบูรณาการ (PEST Analysis) เป็นการสำรวจเหตุปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในมิติต่าง ๆ เพื่อคัดกรองโอกาส (Opportunity) และเฝ้าระวังภาวะคุกคาม (Threat) อันนำไปสู่เสถียรภาพระยะยาว

1) มิติด้านการเมืองและนโยบาย (Political) การประเมินกฎหมายและทิศทางนโยบายรัฐ เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับระเบียบกติกาและแสวงหาโอกาสเชิงยุทธศาสตร์

2) มิติด้านเศรษฐกิจ (Economic) การวิเคราะห์สถานการณ์ทางเศรษฐกิจเพื่อการวางแผนบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพและเสถียรภาพทางการเงินสูงสุด

3) มิติด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural) การทำความเข้าใจฐานคติ ค่านิยม และพฤติกรรมทางสังคม เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับบริบทของชุมชนและสร้างคุณค่าที่ยั่งยืน

4) มิติด้านเทคโนโลยี (Technology) การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและก้าวทันต่อพลวัตความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน

2. การประเมินสมรรถนะภายในเพื่อความเข้มแข็ง (4Ms Analysis) เป็นการตรวจสอบจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) จากทรัพยากรพื้นฐาน 4 ประการ เพื่อสร้างรากฐานที่มั่นคงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

1) ด้านบุคลากร (Man) มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ สมรรถนะ และปริมาณของทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเชี่ยวชาญและเจตคติที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2) ด้านงบประมาณและทรัพยากร (Money): การบริหารจัดการเงินทุนและการระดมทรัพยากรอย่างโปร่งใส มีความคล่องตัว และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3) ด้านวัสดุอุปกรณ์และสภาพแวดล้อม (Material): การจัดสรรทรัพยากรเชิงกายภาพ อาคารสถานที่ และระบบสนับสนุนให้มีความพร้อมและเพียงพอต่อการปฏิบัติการกิจ

4) ด้านการบริหารจัดการ (Management): การวางระบบการจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และการกำกับติดตามอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างธรรมาภิบาลและความยั่งยืนในองค์กร

สมิทธิ์ อุดมมะนะ (2561) ได้นำเสนอกรอบการพัฒนากลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างพลวัตภายนอกและขีดความสามารถภายใน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยมีกระบวนการวิเคราะห์เชิงบูรณาการดังนี้

1. การประเมินพลวัตภายนอกเชิงยุทธศาสตร์ (PEST Analysis) เป็นการสำรวจปัจจัยแวดล้อมเพื่อคัดกรองโอกาส (Opportunity) และสร้างภูมิคุ้มกันต่อภาวะคุกคาม (Threat) อันเป็นรากฐานของความมั่นคงยั่งยืนใน 4 มิติ (การเมืองและกฎเกณฑ์, เศรษฐกิจ, สังคมและวัฒนธรรม, เทคโนโลยี) เพื่อวางแผนการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าและมั่นคงในระยะยาว ตลอดจนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

2. การตรวจสอบสมรรถนะภายในเพื่อความเข้มแข็ง (4Ms Analysis) การประเมินจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) จากทรัพยากรพื้นฐาน (Man, Money, Material,

Management) เพื่อสร้างเสถียรภาพภายในองค์กร โดยเน้นกระบวนการบริหารจัดการที่โปร่งใส มีการกระจายอำนาจ และมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาล

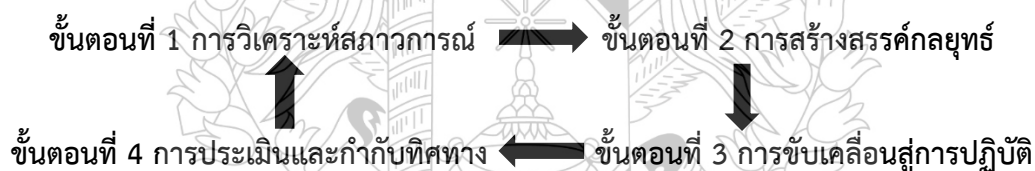
3. การจัดลำดับความต้องการจำเป็นสู่ความยั่งยืน PNI_{modified}) นอกจากการวิเคราะห์บริบทแล้ว ยังได้เสนอให้มีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการจำเป็นผ่านสูตรดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ปรับปรุงใหม่

$$PNI_{\text{modified}} = \frac{I-D}{D}$$

(เมื่อ I คือ ค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญที่ควรจะเป็น และ D คือ ค่าเฉลี่ยของระดับความสำเร็จในปัจจุบัน) เพื่อให้องค์กรสามารถตัดสินใจเลือกประเด็นกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบสูงสุดต่อความสำเร็จ การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นความต้องการจำเป็นที่แท้จริงเช่นนี้ คือกุญแจสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและการเติบโตอย่างมีทิศทางและยั่งยืน

บทสรุปกระบวนการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษา สังเคราะห์ และประมวลแนวคิดของนักการศึกษาและนักวิชาการเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยสามารถหลอมรวมและสรุปเป็นภาพรวมของ "กระบวนการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์" ซึ่งมีลักษณะเป็นวัฏจักรต่อเนื่องเชิงตรรกะที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นการวางแผน ปรับปรุง และยกระดับขีดความสามารถขององค์กรผ่านการวิเคราะห์บริบทอย่างรอบด้าน เพื่อรังสรรค์แผนปฏิบัติงานที่สมบูรณ์สอดคล้องกับพลวัตความเปลี่ยนแปลง โดยสามารถจำแนกองค์ประกอบและขั้นตอนหลักในการขับเคลื่อนออกเป็น 4 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงขั้นตอนหลักในการขับเคลื่อนกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์และตรวจสอบสภาวะการณ์อย่างรอบด้าน (Situational Analysis & Environmental Scanning)

ถือเป็นขั้นต้นทางในการสกัดบทเรียนเชิงบริบทและสำรวจแรงผลักดันเพื่อระบุความต้องการจำเป็น (Needs) ตลอดจนข้อจำกัดขององค์กร เป็นการวางรากฐานการบริหารบนความไม่ประมาทเพื่อสร้าง "ภูมิคุ้มกัน" ให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงท่ามกลางความผันผวน โดยอาศัยการผสมเครื่องมือเชิงจัดการ 3 รูปแบบ คือ

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ผ่านเครื่องมือ PEST Analysis เพื่อจำแนกและคัดกรองโอกาส (Opportunities) รวมถึงเฝ้าระวังภาวะคุกคาม (Threats)

ใน 4 มิติหลัก ได้แก่ ด้านการเมืองและนโยบายภาครัฐ (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural) และด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technology)

1) การตรวจสอบสมรรถนะภายใน (Internal Environment): ผ่านเครื่องมือ 4Ms Analysis เพื่อค้นหาจุดแข็ง (Strengths) ที่เป็นสมรรถนะหลัก และระบุจุดอ่อน (Weaknesses) เชิงโครงสร้างจากทรัพยากรพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณและทุนสนับสนุน (Money) วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ และระบบสนับสนุน (Material) และกระบวนการบริหารจัดการ (Management)

2. การกำหนดทิศทางและการสร้างสรรค์กลยุทธ์เชิงบูรณาการ (Strategy Formulation)

กระบวนการนำฐานข้อมูลเชิงประจักษ์จากขั้นวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาสังเคราะห์และพัฒนาเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต โดยจัดทำความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ผ่านเมตริกซ์การจับคู่ **TOWS Matrix Analysis** เพื่อสร้างสรรค์ทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ที่แหลมคมและเหมาะสมกับสถานการณ์ (ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก SO, กลยุทธ์เชิงแก้ไข/ปรับปรุง WO, กลยุทธ์เชิงรับ ST, และกลยุทธ์เชิงป้องกัน WT) ควบคู่ไปกับการสถาปนาเข็มมุ่งและอัตลักษณ์ขององค์กรที่ชัดเจน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจหลัก (Mission) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) และดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) โดยจำแนกขอบเขตการพิจารณาโครงสร้างภายในตามแนวคิด McKinsey 7-S Framework ออกเป็น 2 ส่วนสำคัญเพื่อความยั่งยืนของระบบนิเวศองค์กร คือ

1) องค์ประกอบเชิงรูปธรรม (Hard Elements) มุ่งเน้นความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) และระบบปฏิบัติการ (System) เพื่อสร้างเสถียรภาพเชิงโครงสร้างและการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2) องค์ประกอบเชิงนามธรรม (Soft Elements) มุ่งเน้นการหล่อหลอมค่านิยมร่วม (Shared Value) ทักษะความเชี่ยวชาญ (Skill) สมรรถนะของบุคลากร (Staff) และรูปแบบพฤติกรรมบริหารจัดการของผู้บริหาร (Style) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและสร้างเจตนารมณ์ร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างทรงคุณค่า

3. การขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ปฏิบัติการปฏิบัติเชิงประจักษ์ (Strategy Implementation)

กระบวนการถ่ายทอดระดับและแปรเปลี่ยนแผนงานมโนทัศน์ (Intended Strategy) ทั้งระดับองค์กรและระดับหน้าที่ ให้กลายเป็นกลยุทธ์ที่บังเกิดผลจริง (Realized Strategy) อย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง โดยการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โครงการ และกิจกรรมรองรับกลยุทธ์เฉพาะด้าน ขับเคลื่อนผ่านการบูรณาการทรัพยากรทุกภาคส่วน การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อภารกิจ การจัดสรรงบประมาณอย่างคล่องตัว และการส่งเสริมระบบนิเวศการทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับเพื่อสร้างความมั่นคงในวัฒนธรรมองค์กร

4. การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์เพื่อความต่อเนื่อง (Strategy Control & Evaluation)

กลไกสุดท้ายที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไป ทำหน้าที่กำกับติดตาม ตรวจสอบ (Monitoring) และประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานจริงเปรียบเทียบกับจุดหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความคุ้มค่าของการใช้กลยุทธ์

ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Loop) ที่ได้จากขั้นตอนนี้ จะถูกนำไปใช้ปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความยืดหยุ่น เพื่อทันต่อสถานการณ์จริง ซึ่งถือเป็นวงจรแห่งการเรียนรู้ระดับองค์กรที่เชื่อมประสานระหว่าง "ขีดความสามารถภายในขององค์กร" และ "โอกาสทางสภาพแวดล้อมภายนอก" อันนำไปสู่เสถียรภาพ ความเจริญงอกงาม และการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Continuous Improvement & Sustainability) ในระยะยาว

2.2 นโยบาย แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรและการบริหาร

การศึกษา

2.2.1 นโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการจัดการศึกษาของชาติ

กระทรวงศึกษาธิการ (2560) ได้กำหนดนโยบายและแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 เพื่อใช้เป็นเข็มมุ่งระยะยาว 20 ปี ในการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยมุ่งสถาปนาระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ยั่งยืนผ่านกลไกสำคัญ 3 มิติ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงคุณค่า (Vision and Strategic Goals)

มุ่งเน้นให้คนไทยเข้าถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ และดำรงชีวิตอย่างเป็นสุขตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นรากฐานของความมั่นคงทางจิตวิญญาณและสังคมผ่านเป้าหมาย 5 ประการ (5E's) ที่สำคัญได้แก่

1) การเข้าถึงและความเสมอภาค (Access & Equity) สร้างความเท่าเทียมในการได้รับบริการทางการศึกษา เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและเสริมสร้างความยุติธรรมทางสังคม

2) คุณภาพและประสิทธิภาพ (Quality & Efficiency) พัฒนาขีดความสามารถของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ ควบคู่กับการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

3) ความสอดคล้องเชิงพลวัต (Relevance) ปรับปรุงระบบการศึกษาให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 เพื่อสร้างการเติบโตที่สมดุลและยั่งยืน

2. ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนเพื่อความงอกงาม (6 Strategic Pillars)

ครอบคลุมการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง การเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ผ่านงานวิจัยและนวัตกรรม รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ ยังเน้นการจัดการศึกษาที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งสะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อโลก และอนาคตของมวลมนุษยชาติ อันเป็นแก่นแท้ของความยั่งยืนในมิติเชิงนิเวศและสังคม

3. มาตรฐานการพัฒนาทุนมนุษย์สู่พลเมืองที่เข้มแข็ง (National Education Standards 4.0) ภายใต้มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561 มุ่งหล่อหลอมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในยุค 4.0 ผ่าน 3 คุณสมบัติหลัก คือ

- 1) เป็นผู้เรียนรู้ (Learner): มีสติปัญญาและใฝ่เรียนรู้เพื่อปรับตัวให้เท่าทันโลก
- 2) เป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-creator): มีทักษะเชิงสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคม
- 3) เป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen): มีความรักในความเป็นไทย มีธรรมาภิบาล และพร้อมแข่งขันในเวทีโลกอย่างมีศักดิ์ศรี

การดำเนินงานตามกรอบยุทธศาสตร์ดังกล่าว มิได้เป็นเพียงการพัฒนาการศึกษาในเชิงปริมาณ แต่คือการสร้างฐานรากที่มั่นคงเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืนอย่างแท้จริง

คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา (2561) ได้เสนอหลักการปฏิรูปการศึกษาไทย ในบริบทโลกาภิวัตน์ โดยมุ่งวางแผนพัฒนาการศึกษาด้านของความต้องการทั้งด้านกระบวนการเรียนรู้และการจัดการศึกษา ควบคู่กับการสร้างสังคมเปิดที่เอื้อให้ประชาชนทุกกลุ่มเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาค สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในมิติของการจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม การใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า และการระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนการกระจายอำนาจสู่ระดับพื้นที่เพื่อเสริมสร้างความคล่องตัวและความรับผิดชอบต่อพื้นที่

แนวทางดังกล่าวดำเนินอยู่ภายใต้กรอบของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (พ.ศ. 2545 และ พ.ศ. 2553) ที่เน้นการปฏิรูประบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนามนุษย์อย่างรอบด้าน การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การยกระดับคุณภาพครู และการปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน (คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา, 2561) ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำ เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และพัฒนาโครงสร้างการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักความยั่งยืน โดยเชื่อมโยงมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกันอย่างสมดุลในระยะยาว

เลขาธิการสภาการศึกษา (2562) ได้กำหนดทิศทางการปฏิรูปการจัดการศึกษาโดยวางแผนเชิงระบบ เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก โดยมุ่งเน้นการปฏิรูปในประเด็นสำคัญอย่างบูรณาการ ได้แก่

- 1) การปรับระบบการศึกษาและการเรียนรู้ทั้งระบบ
- 2) การพัฒนาเด็กเล็กและเด็กก่อนวัยเรียนอย่างมีคุณภาพ
- 3) การลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา
- 4) การยกระดับกระบวนการผลิต คัดกรอง และพัฒนาครูหรือบุคลากรทางการศึกษา
- 5) การปรับรูปแบบการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21
- 6) การปรับโครงสร้างหน่วยงานทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
- 7) การขับเคลื่อนการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญ

การดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับบริบทภายนอก ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เพื่อให้การวางแผนการศึกษามีความสอดคล้องกับพลวัตของสภาพแวดล้อม และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องพัฒนานโยบาย แผน และกลยุทธ์ให้มีลักษณะเป็นเครื่องชี้นำเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและยืดหยุ่น เอื้อให้การแก้ไขปัญหาการศึกษาดำเนินไปอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงคุณภาพในระยะยาว (เลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนที่มุ่งสร้างความสมดุลระหว่างการพัฒนาทุนมนุษย์ ความเสมอภาคทางสังคม และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและศักยภาพการแข่งขันของประเทศอย่างต่อเนื่องในอนาคต

จากการศึกษานโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการจัดการศึกษาของชาติ ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการปฏิรูปการจัดการศึกษานบนฐานคิดและปรัชญาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (พ.ศ. 2553) ซึ่งมีจุดเน้นที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ คือ

- 1) การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาเพื่อให้ประชาชนทุกกลุ่มเข้าถึงการเรียนรู้อย่างทั่วถึง
- 2) การพัฒนาระบบและกระบวนการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
- 3) การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรโดยให้ความสำคัญกับบริบทท้องถิ่น
- 4) การยกระดับวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะสูง
- 5) การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษา
- 6) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

ทั้งนี้ การกำหนดนโยบายและแผนการศึกษาดังกล่าว จำเป็นต้องคำนึงถึงบริบทแวดล้อมทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542; แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553) อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นองค์รวม ลดความเหลื่อมล้ำ และเสริมสร้างศักยภาพทุนมนุษย์ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยเชื่อมโยงสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่มุ่งสร้างความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิต ความเป็นธรรมทางสังคม และประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรอย่างต่อเนื่องและมั่นคงในระยะยาว

2.2.2 นโยบายการจัดการศึกษานานาชาติ

Linda Darling-Hammond (2020) ได้ศึกษานโยบายการจัดการศึกษาของประเทศ และเขตเศรษฐกิจที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูง อาทิ ออสเตรเลีย แคนาดา ฟินแลนด์ เชิงไฮ และสิงคโปร์ โดยสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดเชิงนโยบายเพื่อยกระดับคุณภาพครูและระบบการศึกษา อย่างเป็นองค์รวม ซึ่งมีนโยบายสำคัญประกอบด้วย

1. การสรรหาผู้มีศักยภาพสูง ผลิตความเป็นเลิศทางวิชาการ คุณลักษณะส่วนบุคคล และ เจตคติต่อวิชาชีพ ผ่านกระบวนการคัดกรองหลายมิติ
 2. การฝึกหัดครูเชิงลึก เน้นความเข้าใจทั้งในเนื้อหาวิชาและวิธีวิทยาการสอน ควบคู่กับการ จัดประสบการณ์วิชาชีพเพื่อแปลงองค์ความรู้สู่การปฏิบัติจริง
 3. ระบบพี่เลี้ยงและการแนะแนว (Mentoring & Induction) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การสังเกตชั้นเรียน และการต่อยอดนวัตกรรมการสอน
- 1) การเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ขับเคลื่อนผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)
 - 2) การประเมินผลเชิงพัฒนา (Formative Assessment) มุ่งเน้นการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) เพื่อการพัฒนาต่อยอดอย่างต่อเนื่อง
 - 3) เส้นทางความก้าวหน้าและภาวะผู้นำ การออกแบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ และภาวะผู้นำทางการศึกษา

กลไกทั้งหมดนี้ทำงานเกื้อหนุนกันเป็นระบบเพื่อสร้างครูมืออาชีพที่มีสมรรถนะสูง นำไปสู่ การยกระดับคุณภาพผู้เรียนและความสามารถในการแข่งขันของระบบการศึกษา ตลอดจนสร้างความ ยั่งยืนผ่านการพัฒนาทุนมนุษย์ การสร้างสถาบันผลิตครูที่มีมาตรฐานสูงเพื่อดึงดูดคนเก่งเข้าสู่วิชาชีพ และการรักษาสมดุลระหว่างคุณภาพ ความเสมอภาค และประสิทธิภาพเชิงระบบในระยะยาว

Richard Ingersoll และ Michael Strong (2011) ได้สังเคราะห์นโยบาย การจัดการศึกษาของประเทศและเขตเศรษฐกิจที่มีพัฒนาการสูง เช่น ออสเตรเลีย แคนาดา ฟินแลนด์ เชิงไฮ และสิงคโปร์ โดยชี้ให้เห็นกรอบนโยบายที่เกื้อหนุนคุณภาพการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1) การกำหนดหลักสูตรและการประเมินผลที่ชัดเจน ควบคู่กับการระบุความคาดหวังต่อครู และผลลัพธ์ของผู้เรียน เพื่อใช้เป็นทิศทางร่วมในการจัดการเรียนรู้

2) การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเป็นธรรม อุดหนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ ตามบริบทและความจำเป็นของแต่ละสถานศึกษา เพื่อเสริมศักยภาพการปฏิบัติงานของครู

3) การบริหารจัดการโรงเรียนและการจัดสรรเวลาอย่างเหมาะสม เอื้อให้ครูมีเวลา ในการพัฒนาวิชาชีพและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ นโยบายดังกล่าวตั้งอยู่บนเงื่อนไขของบริบททางสังคมและการเมืองที่เป็นตัวกำหนด ระดับการสนับสนุนจากภาครัฐและความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งเมื่อขับเคลื่อนอย่างสอดคล้อง ประสานย่นนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน เชื่อมโยงกับการใช้ทรัพยากร อย่างคุ้มค่า ความเสมอภาคทางการศึกษา และการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ให้พร้อมปรับตัวต่อ การเปลี่ยนแปลงในระยะยาวได้อย่างมั่นคง

OECD (2015) ได้นำเสนอกรอบนโยบายการพัฒนาการจัดการศึกษาโดยให้ความสำคัญกับ การยกระดับวิชาชีพครูในฐานะกลไกหลักของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยสังเคราะห์เป็นแนวทาง สำคัญที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่

1. การยกระดับสถานะวิชาชีพครู ผ่านการสนับสนุนจากภาครัฐทั้งในด้านค่าตอบแทนที่ เหมาะสม มาตรฐานคุณวุฒิ การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และการเสริมความเข้มแข็งของสถาบัน ผลิตครู

2. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรอย่างเข้มงวด: ครอบคลุมทั้งสมรรถนะทางวิชาการ ทักษะ ทางสังคม และจิตวิญญาณความเป็นครู

3. การสนับสนุนงบประมาณเพื่อการฝึกหัดครู: จัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอเพื่อลดภาระ ค่าใช้จ่ายและสร้างแรงจูงใจให้ผู้มีศักยภาพสูงเข้าสู่วิชาชีพ

4. การกำหนดมาตรฐานวิชาชีพที่ชัดเจน: ใช้เป็นกรอบกำกับการผลิต การบรรจุแต่งตั้ง การ พัฒนา และการประเมินผลครู โดยครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ คุณธรรม และจรรยาบรรณ วิชาชีพ

5. การออกแบบระบบฝึกหัดและแนะแนวครูอย่างเป็นองค์รวม: เชื่อมโยงหลักสูตร เนื้อหาวิชา และประสบการณ์วิชาชีพเข้าด้วยกัน

นโยบายดังกล่าวสะท้อนถึงการลงทุนเชิงคุณภาพในทุนมนุษย์ผ่านครูผู้สอน ซึ่งจะนำไปสู่การ ยกระดับผลลัพธ์ทางการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างระบบการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ อันเป็น

รากฐานของการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เชื่อมโยงมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิตอย่างสมดุลในระยะยาว

บทสรุปการสังเคราะห์องค์ความรู้

จากการศึกษานโยบายการจัดการศึกษาของนานาประเทศ ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงบูรณาการจากระบบการศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูง (อาทิ ออสเตรเลีย แคนาดา ฟินแลนด์ เชิงไฮ้ และสิงคโปร์) โดยพบว่าประเทศเหล่านี้ล้วนให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรวิชาชีพทางการศึกษาในลักษณะเป็นระบบที่ต่อเนื่องตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ กล่าวคือ

1. เริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่วิชาชีพ
2. การฝึกหัดและพัฒนาครูอย่างเข้มข้น
3. การส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้และความร่วมมือ
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพควบคู่กับ

การสร้างภาวะผู้นำทางการศึกษา

นโยบายดังกล่าวทำหน้าที่เสมือนกลไกกำกับคุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษา โดยมีภาครัฐเป็นผู้สนับสนุนด้านงบประมาณ ทรัพยากร และสิ่งเอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนรู้ของครูอย่างเป็นระบบ อันส่งผลให้เกิดการขยายโอกาสทางการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเมื่อพิจารณาในมิติเชิงยุทธศาสตร์แล้ว แนวทางดังกล่าวย่อมนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน โดยเชื่อมโยงการพัฒนาทุนมนุษย์ ความเป็นธรรมทางสังคม และประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรเข้าด้วยกันอย่างสมดุลและต่อเนื่องในระยะยาว

2.2.3 แนวคิดการบริหารการศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21

นักวิชาการด้านการศึกษาได้นำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 ไว้หลากหลายมิติ ดังนี้

1. โมเดล CSIPOCF กรอบแนวคิดการบริหารการศึกษาเชิงระบบ

เทียน ทองแก้ว (2558) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดการบริหารการศึกษาเชิงระบบในศตวรรษที่ 21 ด้วยโมเดล CSIPOCF ซึ่งสะท้อนความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ อย่างเป็นองค์รวมและมีพลวัต ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1. บริบท (Context) ครอบคลุมอัตลักษณ์ ทิศทาง ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. ผู้ส่งมอบ (Suppliers) เครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษาและภาคสังคม

3. ปัจจัยนำเข้า (Input) ภาวะผู้นำ บุคลากร ทรัพยากร และโครงสร้างพื้นฐาน
4. กระบวนการ (Process) การบริหารทั่วไปและการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งสร้างคุณค่าและพัฒนาพันธกิจอย่างต่อเนื่อง
5. ผลผลิต (Output) คุณภาพของผู้เรียน บุคลากร งานวิจัย และประสิทธิภาพขององค์กร
6. ผลลัพธ์ (Outcome) ความพึงพอใจและผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม
7. ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customers) ผู้รับประโยชน์และผู้ร่วมพัฒนาการศึกษา
8. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback): กลไกการรับข้อมูลเพื่อนำมาปรับปรุงและยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการเชิงระบบตามโมเดลนี้ เน้นการสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ คุณภาพ และการมีส่วนร่วม อันนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน โดยเชื่อมโยงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การตอบสนองต่อความต้องการของสังคม และการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อชุมชนในระยะยาว

2. นวัตกรรมการบริหารสี่มิติเพื่อพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน

กนกพร แสนสุขสม (2561) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมให้สถานศึกษาก้าวสู่การเป็นสถาบันการเรียนรู้ที่ทรงคุณค่าและพึ่งพาตนเองได้อย่างมั่นคง ประกอบด้วย 4 มิติหลัก ดังนี้

1. มิติการสร้างชื่อเสียงและอัตลักษณ์แห่งคุณภาพ (Corporate Reputation) มุ่งเน้นการยกระดับผลผลิตและบริการทางการศึกษาผ่านนวัตกรรมที่ล้ำสมัย (Innovation) ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์ (Workplace) และระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใส (Governance) โดยมีภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญในการสร้างจิตสำนึกความเป็นพลเมือง (Citizenship) และผลสัมฤทธิ์ที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับในระดับสากลอย่างสถาพร
2. มิติการระดมทรัพยากรเชิงรุกเพื่อความมั่นคงทางการเงิน (Educational Resource Mobilization) การสร้างความยั่งยืนผ่านโครงสร้างรายได้ที่หลากหลาย ทั้งเงินสนับสนุนจากภาครัฐ (Grant) การระดมทุนผ่านการบริจาค (Gift) และการสร้างรายได้ด้วยตนเอง (Earned Income) เพื่อลดการพึ่งพางบประมาณจากแหล่งเดียวและสร้างเสถียรภาพในการขับเคลื่อนกิจกรรมทางการศึกษาในระยะยาว
3. นวัตกรรมการบริหารวิชาการและจิตวิญญาณ (Academic & Spiritual Strength) มุ่งพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองต่อพลวัตความเปลี่ยนแปลง (Vision-Need Based) และส่งเสริมการ

เรียนรู้เชิงรุก (Active-Blended Learning) เพื่อหล่อหลอมผู้เรียนให้มีความเข้มแข็งทั้งทางปัญญาและจิตใจ ควบคู่ไปกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือพหุภาคี อันเป็นกลไกสำคัญในการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่สมดุล

4. นวัตกรรมการสร้างองค์กรแห่งความสุขและความผูกพัน (Happy Workplace & Engagement) มุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบครอบครัวเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาวิชาชีพของครู พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับศิษย์เก่าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพื่อสร้างพลังการมีส่วนร่วมในการปกป้องและพัฒนาสถานศึกษา

การบูรณาการแนวคิดดังกล่าวถือเป็นนวัตกรรมเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์แห่งความเป็นเลิศควบคู่ไปกับการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้าง "ภูมิคุ้มกันทางยุทธศาสตร์" ที่สอดคล้องกับหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน ช่วยให้สถานศึกษาสามารถพึ่งพาตนเองและดำรงตนเป็นเสาหลักแห่งปัญญาของชุมชนได้อย่างสง่างามท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์

3. กรอบความสัมพันธ์เชิงระบบ การพัฒนาครู ประสิทธิภาพการสอน และความเจริญงอกงามของนักเรียน

วิริยศ เอกรัตน์ (2564) มุ่งนำเสนอการยกระดับคุณภาพผู้เรียนผ่านความเชื่อมโยงเชิงระบบระหว่าง 3 องค์ประกอบหลัก คือ

1. มิติการพัฒนาครู ประกอบด้วยกลไกสำคัญ ได้แก่ การอบรม การใช้ระบบพี่เลี้ยง การชี้แนะ (Coaching) และการนิเทศติดตามประเมินผล ซึ่งทำหน้าที่เสริมสร้างสมรรถนะวิชาชีพครูให้มีความพร้อมต่อการปรับการเรียนรู้อันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2. กรอบประสิทธิผลการสอน เน้นการออกแบบวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสม การสร้างบรรยากาศเชิงบวก การติดตามและวิเคราะห์พัฒนาการของผู้เรียน การจัดการชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และความเชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชา

3. กรอบความเจริญงอกงามของนักเรียน สะท้อนผลลัพธ์ปลายทางของการบริหารจัดการศึกษา โดยครอบคลุมทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มสาระ และด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เช่น ความมีวินัย ความซื่อสัตย์ การใฝ่เรียนรู้ และความรับผิดชอบต่อสังคม

การขับเคลื่อนให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนเชิงบูรณาการทั้งการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนา การออกแบบการสอนที่ทันสมัย การบริหารจัดการชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามผู้เรียนอย่างใกล้ชิด การส่งเสริมศักยภาพของครูผู้สอน ตลอดจนการบูรณาการความร่วมมือจากภาคีเครือข่ายและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม

เพื่อหล่อหลอมให้ผู้เรียนเกิดกระบวนทัศน์แบบเติบโต (Growth Mindset) สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต และดำรงตนในสังคมได้อย่างมีคุณค่า

4. ซิกซ์ซิกมา (Six Sigma): เครื่องมือเพิ่มมูลค่าและลดความคลาดเคลื่อนเชิงระบบ

นภตล ร่มโพธิ์ และ มนวิภา ผดุงสิทธิ์ (2557) ได้นำเสนอการบูรณาการแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กรเพื่อเป็นเครื่องมือในการเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร (Organizational Value Added Tools) โดยเฉพาะแนวคิดซิกซ์ซิกมา (Six Sigma) ซึ่งเป็นกรอบการบริหารที่มุ่งยกระดับคุณภาพผ่านการลดความคลาดเคลื่อนของกระบวนการดำเนินงาน โดยมีแก่นสำคัญอยู่ที่กระบวนการ DMAIC 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดปัญหา (Define) ให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะกลไกขับเคลื่อน ผ่านการจัดทำโครงการและกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้ขับเคลื่อนโครงการ ไปจนถึงผู้ปฏิบัติงาน
2. การวัดผล (Measure) มุ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม
3. การวิเคราะห์ (Analyze) ค้นหาสาเหตุเชิงลึกของปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมบนพื้นฐานของข้อมูลจริง
4. การปรับปรุง (Improve) คัดเลือกวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งคำนึงถึงการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
5. การควบคุม (Control) ติดตาม ตรวจสอบ และรักษามาตรฐานการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

เมื่อนำแนวคิดซิกซ์ซิกมามาปรับใช้ในบริบทของสถานศึกษา จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ การบริหารบุคลากร และการดำเนินงานเชิงระบบได้อย่างเป็นรูปธรรม ช่วยลดข้อผิดพลาด เพิ่มความแม่นยำในการบริหารจัดการบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์และการใช้สถิติเอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักข้อมูล ความร่วมมือ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนในการลดความสูญเสียและเพิ่มประสิทธิผลในระยะยาว

บทสรุปการสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงบูรณาการ

จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กรที่สามารถบูรณาการสู่การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยพบความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถนำมาหลอมรวมกันเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. กลไกการดำเนินงานเชิงองค์รวม ใช้แนวคิดการบริหารเชิงระบบแบบ CSIPOCF อธิบายกลไกของสถานศึกษา เริ่มจากบริบท (Context) นโยบาย และวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในฐานะผู้ส่งมอบและปัจจัยนำเข้า (Suppliers/Input) ผ่านกระบวนการบริหารทั่วไปและเชิงกลยุทธ์ (Process) เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนจนเกิดเป็นผลผลิตและผลลัพธ์ (Output/Outcome) ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ (Customers) และมีข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นวงจรคุณภาพพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. นวัตกรรมสร้างความเข้มแข็งและการพึ่งพาตนเอง ประยุกต์ใช้แนวคิดนวัตกรรมการบริหารของกนกพร แส่นสุขสม (2561) เพื่อสร้างความเข้มแข็งทั้งด้านวิชาการและจิตใจของผู้เรียน (Spiritual and Academic Strength) การสร้างองค์กรแห่งความสุขของครู (Happy Workplace) การเสริมสร้างความผูกพันของศิษย์เก่าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Engagement) และการบริหารงบประมาณเชิงรุก (Income Generating) ร่วมกับกรอบการพัฒนาครูและประสิทธิภาพการสอนของวีรยศ เอกรัตน์ (2564) เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

3. การบริหารที่แม่นยำบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ นำวงจร DMAIC จากแนวคิดซิกซ์ซิกมา (Six Sigma) มาใช้เป็นเครื่องมือควบคุมและลดความคลาดเคลื่อนในกระบวนการดำเนินงาน ช่วยเพิ่มความแม่นยำในการตัดสินใจ

เมื่อบูรณาการแนวคิดเหล่านี้ร่วมกับการเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เหมาะสม การออกแบบการสอนที่ทันสมัย และการติดตามพัฒนาการของผู้เรียนอย่างใกล้ชิด จะส่งผลให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง เกิดความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและคุณค่า อันเป็นรากฐานสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรการศึกษาไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว ทั้งในมิติของคุณภาพผู้เรียน บุคลากร และสังคมโดยรวม

2.2.4 ทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร 7-s McKinsey & Company

McKinsey & Company (2007) ได้อธิบายแนวคิด McKinsey 7-S Model ว่าองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบภายใน 7 ประการ ที่ต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องและเกื้อหนุนซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อเนื่องเป็นลูกโซ่ไปยังองค์ประกอบอื่นทั้งหมด (Domino Effect) ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพิจารณาการปรับเปลี่ยนอย่างบูรณาการ โดยแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ภายใต้การมีคุณค่าร่วมเป็นแกนกลาง ดังนี้

1. กลุ่มเชิงโครงสร้าง (Hard Elements) เป็นองค์ประกอบที่สามารถออกแบบ วางแผน และปรับเปลี่ยนได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์ (Strategy) แนวทางการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2) โครงสร้าง (Structure) การจัดรูปแบบองค์กรที่กำหนดความสัมพันธ์ สายการบังคับบัญชา และขอบเขตความรับผิดชอบระบบ

3) (Systems) กระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนทางเทคนิค และกลไกการตัดสินใจภายในองค์กร

2. กลุ่มเชิงพฤติกรรม (Soft Elements) เป็นปัจจัยที่มีลักษณะยืดหยุ่น เกี่ยวข้องกับมิติทางวัฒนธรรมและพฤติกรรมบุคคล ซึ่งเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาต้องใช้เวลา ประกอบด้วย

1) บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การบริหารคน และการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้า

2) ทักษะ (Skills) ชีตความสามารถ สมรรถนะ และความเชี่ยวชาญเด่นของบุคลากรและองค์กร

3) รูปแบบการบริหาร (Style) ภาวะผู้นำของผู้บริหารและวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันภายในองค์กร

โดยมี "คุณค่าร่วม" หรือ "ค่านิยมร่วม" (Shared Values) เป็นแกนกลางยึดเหนี่ยวทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกัน ซึ่งหมายถึงความเชื่อ บรรทัดฐาน และเป้าหมายสูงสุดที่หล่อหลอมพฤติกรรมของคนในองค์กร การวางคุณค่าร่วมไว้เป็นศูนย์กลางแสดงให้เห็นถึงบทบาทสำคัญในการกำหนดอัตลักษณ์และความยั่งยืนขององค์กร เมื่อคุณค่าหลักมีความชัดเจนและได้รับการยอมรับ องค์ประกอบอื่นย่อมสามารถปรับตัวและดำเนินไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อประยุกต์ใช้ในบริบทการบริหารสถานศึกษา แนวคิด 7-S Model จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถออกแบบระบบการจัดการที่สมดุลทั้งด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ และบุคลากร ควบคู่กับการปลูกฝังค่านิยมร่วมที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนและองค์กรอย่างรอบด้าน นำไปสู่ความเข้มแข็งและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารจัดการศึกษาเพื่อความยั่งยืน ทั้งในมิติของคุณภาพและการสร้างคุณค่าให้แก่สังคม

ทักษะของนักวิชาการและการประยุกต์ใช้ในองค์กรและการศึกษา

Michalski (2011) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า McKinsey 7-S Model คือเครื่องมือสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Change Management) โดยเน้นย้ำถึงลักษณะ “ผลกระทบแบบโดมิโน” ที่ระบุว่า การขยับเปลี่ยนปัจจัยหนึ่งจะสะท้อนถึงปัจจัยอื่นเสมอ ผู้นำจึงต้องใช้ “ค่านิยมร่วม” เป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อกำหนดทิศทางพฤติกรรม เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรการศึกษา จะช่วยให้การพัฒนาด้านโครงสร้าง ระบบงาน และทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างสอดคล้อง ลดความขัดแย้งเชิงนโยบาย และเพิ่มประสิทธิผลในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างสมดุล

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร (2560) ได้นำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ 7-S Model ในเชิงปฏิบัติ โดยระบุว่าสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในกระบวนการพัฒนาองค์กรตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ความไม่สอดคล้อง (Alignment Analysis) ตรวจสอบองค์ประกอบภายในที่ยังไม่สอดคล้องกัน
2. การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ประเมินความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบัน (As-is) กับสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต (To-be)
3. การออกแบบองค์กรและการวางแผน (Design & Action Plan) ออกแบบรูปแบบองค์กรที่เหมาะสมและจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหา
4. การขับเคลื่อนและประเมินผล (Implementation & Evaluation) ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบพร้อมติดตามผลอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความสมดุลในบริบทของสถานศึกษา การประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ช่วยเชื่อมโยงโครงสร้าง ระบบงาน และทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน ทำให้สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่องและสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

อักรกิตติ พัฒนสัมพันธ์ (2565) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาองค์กรโดยการบูรณาการองค์ประกอบทั้งเจ็ดเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานไว้เป็นรูปธรรม ดังนี้

1. Strategy มุ่งสร้างความได้เปรียบผ่านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการกระจายอำนาจ (Empowerment) ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อเสริมความรับผิดชอบ
2. Structure ออกแบบโครงสร้างองค์กรให้มีความชัดเจน เป็นระบบ และมีลักษณะแนวราบ (Flat Organization) เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความคล่องตัว

3. System เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) พัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี เช่น ระบบ ERP เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการข้อมูลและลดความเสี่ยง

4. Style ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนผ่านกระบวนการสอนงาน (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างคนต่างรุ่น

5. Staff มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิต สวัสดิการ และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) โดยสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance)

6. Skill พัฒนาทักษะของบุคลากรให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

7. Shared Value หล่อหลอมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ความสามัคคี และความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

รมณี เหลี่ยมแสง (2561) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้โมเดลการบริหารจัดการองค์กรทางการศึกษา โดยใช้ให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้งเจ็ดสามารถบูรณาการเพื่อยกระดับสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ต้องอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

2. ด้านโครงสร้าง (Structure) ต้องสอดคล้องกับภารกิจหลักบนแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) ครอบคลุมทั้ง 4 งานหลัก ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป

3. ด้านระบบ (System) ต้องมีความเป็นเอกภาพ มีระเบียบแบบแผน และเอื้อต่อความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์

4. ด้านรูปแบบการบริหาร บุคลากร และทักษะ (Style, Staff, Skill) เน้นการใช้กระบวนการ Coaching และ Mentoring เพื่อส่งเสริมทักษะวิชาชีพและทักษะใหม่ในศตวรรษที่ 21 ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของครู

5. ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) ต้องมีค่านิยมร่วมที่ "มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ" เป็นแกนกลางในการหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคลากรทุกฝ่าย

บทสรุปการสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงโครงสร้างทฤษฎี

จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการตามกรอบ McKinsey 7-S Model ผู้วิจัยสามารถจัดโครงสร้างเชิงทฤษฎีสรุปเป็นสองมิติสำคัญ เพื่อใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์และพัฒนาสถานศึกษา ดังนี้

มิติเชิงทฤษฎี	องค์ประกอบหลัก	ลักษณะเด่นและการนำไปใช้ในสถานศึกษา
สภาพแวดล้อม ภายในเชิงรูปธรรม (Hard Elements)	กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System)	เป็นกลไกหลักที่สามารถออกแบบ กำหนด นโยบาย และปรับเปลี่ยนได้อย่างชัดเจนตามหลักโครงสร้างและการบริหารจัดการ เช่น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) และระบบประกันคุณภาพภายใน
สภาพแวดล้อม ภายในเชิง นามธรรม(Soft Elements)	ค่านิยมร่วม (Shared Value) ทักษะ (Skill) บุคลากร (Staff) รูปแบบการบริหาร (Style)	เป็นปัจจัยด้านพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลลึกซึ้งต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ขับเคลื่อนผ่านกระบวนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การสอนงาน (Coaching) และการยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

เมื่อองค์ประกอบทั้งสองมิตินี้ประสานสอดคล้องกันอย่างลงตัว จะก่อให้เกิดความสมดุลในการบริหารจัดการ ช่วยให้สถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนในระยะยาว ทั้งในมิติขององค์กร ทรัพยากรมนุษย์ และสังคมโดยรวม

2.2.5 ทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร (PIE Model)

การบริหารจัดการองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐกิจหรือองค์กรทางการศึกษาอย่างสถานศึกษา ล้วนมีหลักทฤษฎีการบริหารที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพเชิงระบบตามกระบวนการที่เป็นวงจรสากล คือ การวางแผน (Planning) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) และการติดตามประเมินผล (Evaluation) หรือที่รู้จักในนาม ทฤษฎี PIE ซึ่งนักวิชาการทั้งในระดับชาติและนานาชาติได้นิยามความหมายและพัฒนากระบวนการไว้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดและวิวัฒนาการของทฤษฎี PIE จากนักวิชาการและองค์กร

1) Luther Gulick (1937)

Luther Gulick ได้นำเสนอวงจรการบริหารจัดการที่สามารถนำมาจัดกลุ่มและบูรณาการผ่านองค์ประกอบหลัก 3 ระยะของแนวคิด PIE ซึ่งสะท้อนกลไกการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. ขั้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์และจัดโครงสร้าง (Planning: P) กระบวนการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานให้บรรลุพันธกิจ โดยมีองค์ประกอบย่อยที่สำคัญ คือ

1.1 การจัดระบบส่วนงาน (*Organizing*) การออกแบบโครงสร้างการบริหารและกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพในการปฏิบัติงานตามสายงานที่รับผิดชอบ

1.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล (*Staffing*) การบริหารจัดการกำลังคนอย่างครบวงจร ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาทักษะวิชาชีพ ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจและวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุนต่อการทำงาน

2. ขั้นการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ (Implementation: I) การแปรเปลี่ยนแผนงานสู่การดำเนินงานจริง โดยอาศัยการกำกับดูแลและการตัดสินใจเชิงบริหาร เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปตามกรอบที่วางไว้ มีหัวใจสำคัญประกอบด้วย

2.1 การบูรณาการความร่วมมือ (*Coordinating*) การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานเพื่อประสานภารกิจและทรัพยากร ให้เกิดการขับเคลื่อนงานในลักษณะการทำงานเป็นทีม (*Teamwork*)

2.2 การดำเนินงานเชิงภารกิจ (*Execution*) การกำกับติดตามให้กระบวนการปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

3. ขั้นการติดตามและสะท้อนผล (Evaluation: E) กระบวนการควบคุมคุณภาพและประเมินความสำเร็จของงานเพื่อระบุข้อจำกัดและพัฒนาประสิทธิภาพในอนาคต โดยมีกลไกสนับสนุน ได้แก่

3.1 การสื่อสารและสารสนเทศ (*Reporting*) การรายงานผลการดำเนินงาน ปัญหา และอุปสรรคตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลสถานการณ์ที่ถูกต้องและทันสมัย

3.2 การบริหารจัดการทรัพยากรงบประมาณ (*Budgeting*) การนำข้อมูลจากการประเมินผลมาวิเคราะห์เพื่อจัดสรรทรัพยากรทางการเงินให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด และใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญในการออกแบบแผนงานในรอบถัดไป

2) Henri Fayol (1949)

Henri Fayol ได้นำเสนอกระบวนการบริหารจัดการเชิงระบบ (A General Approach to Administration) โดยจำแนกกระบวนการหลักที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานในลักษณะวงล้อการบริหาร (Management Cycle) ผ่านโครงสร้าง PIE ดังนี้

1. การวางแผน (Planning: P) การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างเป็นพลวัต เพื่อสร้างลำดับขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน รัดกุม และรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การนำแผนสู่การปฏิบัติ (Implementation: I) กลไกสำคัญในการแปรนโยบายไปสู่การกระทำ โดยอาศัยกระบวนการบริหารจัดการภายในที่เข้มแข็ง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยคือ

2.1 การจัดองค์กร (Organizing) การออกแบบโครงสร้างและการจัดสรรทรัพยากร (คน เงิน วัสดุอุปกรณ์) ให้เหมาะสมกับการกิจและขีดความสามารถของบุคลากร

2.2 การอำนวยการ (Commanding) การใช้อำนาจหน้าที่บริหารจัดการและสั่งการเพื่อกำกับให้บุคลากรปฏิบัติงานสอดคล้องกับมาตรฐานและทิศทางที่องค์กรกำหนด

2.3 การประสานงาน (Coordinating) การสร้างเอกภาพในการทำงานและบูรณาการความร่วมมือระหว่างส่วนงานต่าง ๆ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเสริมสร้างพลังวิคุณ (Synergy)

3. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation: E) กระบวนการควบคุม (Controlling) และการกำกับติดตามเพื่อประเมินความสำเร็จของงานตามเกณฑ์มาตรฐานที่วางไว้ โดยเน้นการตรวจสอบเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดและข้อจำกัด นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการวางแผนในรอบถัดไปให้ดียิ่งขึ้น

3) สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (AASA, 1955)

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกาได้นำเสนอวงจรการบริหารจัดการเชิงระบบภายใต้โครงสร้าง PIE เพื่อใช้เป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษาให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยกระบวนการหลัก ดังนี้

1. การวางแผนเชิงคาดการณ์ (Planning: P) กระบวนการวิเคราะห์และประมาณการสถานการณ์ในอนาคต เพื่อกำหนดทิศทางและแนวทางปฏิบัติเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นลำดับขั้นตอน มุ่งเน้นการลดความเสี่ยงและข้อจำกัดในการดำเนินงาน พร้อมทั้งสร้างความชัดเจนเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวัง

2. การบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการ (Implementation: I) การนำแผนงานสู่กระบวนการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาศัยกลไกการบริหารจัดการทรัพยากรและพลังขับเคลื่อนภายในองค์กรได้แก่

2.1 การจัดสรรทรัพยากรและอัตรากำลัง (Allocation) การวิเคราะห์และวางตัวบุคลากรให้เหมาะสมกับสมรรถนะ (Put the right man on the right job) พร้อมทั้งสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

2.2 การสร้างแรงจูงใจและเสริมพลัง (Stimulating) การสนับสนุนด้านสวัสดิการและขวัญกำลังใจ เพื่อสร้างเสริมแรงเสริมทางบวก (Positive Reinforcement) กระตุ้นให้บุคลากรแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างสูงสุด

2.3 การบูรณาการความร่วมมือ (Coordinating) การใช้อำนาจหน้าที่ในการประสานภารกิจระหว่างหน่วยงานย่อย ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีและลดความขัดแย้งภายในองค์กร โดยยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ

3. การกำกับติดตามและประเมินผลเชิงพัฒนาระบบ (Evaluation: E) กระบวนการตรวจสอบและสะท้อนผลการดำเนินงานในทุกระยะ เพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์ตามแผนงาน ช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาและอุปสรรค นำไปสู่การแก้ไขและลดข้อจำกัดอย่างทันท่วงที ตลอดจนใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญในการออกแบบแผนงานเชิงกลยุทธ์ที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นในอนาคต

4) สถาพร บุตรไสย (2563)

สถาพร บุตรไสย ได้สังเคราะห์และสรุปนิยามของกระบวนการบริหารจัดการภายใต้วงจร PIE ซึ่งถือเป็นกลไกมาตรฐานสากลในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยจำแนกองค์ประกอบเชิงทฤษฎีออกเป็น 3 ระยะสำคัญ ดังนี้

1. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Planning: P) กระบวนการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเชิงผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นระบบ ผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีการระบุขั้นตอนการดำเนินงาน การจัดสรรงบประมาณ การบริหารทรัพยากร ตลอดจนการมอบหมายผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนเพื่อให้องค์กรสามารถเคลื่อนตัวไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2. การนำแผนสู่การปฏิบัติเชิงบูรณาการ (Implementation: I) การส่งต่อภารกิจจากระดับนโยบายสู่การปฏิบัติจริง โดยเน้นการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด พร้อมทั้งสร้างกลไกการประสานงานและการอำนวยความสะดวกในทุกขั้นตอน เพื่อให้การขับเคลื่อนโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปอย่างต่อเนื่องและบรรลุผลตามตัวชี้วัดที่กำหนด

3. การติดตามและประเมินผลเชิงสัมฤทธิ์ (Evaluation: E) กลไกการควบคุมและกำกับดูแลกระบวนการทำงานอย่างใกล้ชิด เพื่อประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงการสรุปรายงานผลการดำเนินงานและนำเสนอสารสนเทศที่ได้รับจากการประเมินมาใช้เป็นฐานในการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาการบริหารจัดการในรอบถัดไปให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2. บทสรุปการสังเคราะห์ความหมายและองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (PIE Model)

จากการศึกษานโยบายและทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์โครงสร้างและความหมายเชิงทฤษฎีของวงจรการบริหารจัดการ PIE ที่เป็นมาตรฐานสากลในการกำกับประสิทธิผลขององค์กร โดยสรุปจำแนกตามระยะสำคัญได้ดังตารางเปรียบเทียบด้านล่างนี้

ระยะสำคัญตาม วงจร PIE	ขอบข่ายและกระบวนการเชิงทฤษฎี	นักวิชาการ/องค์กรที่ สนับสนุน
1. การวางแผน (Planning: P)	กระบวนการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ไว้ล่วงหน้า โดยครอบคลุมการ ออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organizing) การจัดสรรกำลังคน (Staffing) และการ วิเคราะห์คาดการณ์อนาคตเพื่อลดความ เสี่ยงเชิงระบบ	- Luther Gulick (1937) - Henri Fayol (1949) - สมาคมผู้บริหารฯ สหรัฐฯ (1955) - สถาพร บุตรไสย (2563)
2. การนำแผนสู่การ ปฏิบัติ (Implementation: I)	กระบวนการขับเคลื่อนและแปรเปลี่ยน นโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง ผ่านกลไกการ อำนาจการ (Commanding) การจัดสรร ทรัพยากร (Allocation) การสร้างแรงจูงใจ (Stimulating) และการประสานงานบูรณา การ (Coordinating) เพื่อให้ กิจกรรม ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและบรรลุตัวชี้วัด	- Luther Gulick (1937) - Henri Fayol (1949) - สมาคมผู้บริหารฯ สหรัฐฯ (1955) - สถาพร บุตรไสย (2563)
3. การติดตามและ ประเมินผล (Evaluation: E)	กระบวนการควบคุมคุณภาพ ตรวจสอบ และประเมินความสำเร็จของงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Controlling) โดยอาศัยระบบสารสนเทศและการรายงาน ผล (Reporting) การทบทวนงบประมาณ (Budgeting) เพื่อนำข้อมูลมาใช้สะท้อนผล ปรับปรุง และพัฒนาระบบการวางแผนใน รอบถัดไป	- Luther Gulick (1937) - Henri Fayol (1949) - สมาคมผู้บริหารฯ สหรัฐฯ (1955) - สถาพร บุตรไสย (2563)

ตารางที่ 2.1 บทสรุปการสังเคราะห์ความหมายและองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (PIE Model)

วงจรถยฤษฎี PIE จึงถือเป็นเครื่องมือบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่นและเป็นพลวัตสูงเมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถควบคุมคุณภาพกระบวนการทำงานได้อย่างเป็นองค์รวม สร้างระบบการทำงานที่มีการพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) อันเป็นรากฐานสำคัญของการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการบริหารจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน

2.2.6 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน (Planning Theory)

การวางแผนถือเป็นปฐมบทและกระบวนการสากลที่มีความสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กร เป็นกลไกต้นน้ำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และความสำเร็จขององค์กรตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งนักวิชาการได้นิยามและวางรากฐานเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนไว้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. รากฐานทฤษฎีการวางแผนจากนักวิชาการระดับสากลและระดับชาติ

1) Luther Gulick (1937)

Luther Gulick ได้ให้ความหมายของการวางแผน (Planning) โดยมีรากฐานสำคัญมาจากแนวคิด POSDCORB ซึ่งเป็นต้นแบบของกระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยสามารถสรุปสาระสำคัญเชิงทฤษฎีได้ 3 ประการ คือ

1. การคาดการณ์และเตรียมการเชิงรุก (Proactive Forecasting): กระบวนการวิเคราะห์และพยากรณ์สภาพการณ์ในอนาคต โดยใช้ข้อมูลและหลักการเชิงเหตุผลมาเป็นฐานในการเตรียมความพร้อมปฏิบัติการกิจ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการระบุปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า เพื่อกำหนดกลยุทธ์รับมือได้อย่างเท่าทัน

2. การกำหนดเป้าหมายเชิงสัมฤทธิ์ (Achievement-Oriented Goal Setting): การกำหนดจุดหมายหรือเป้าหมายสูงสุดที่องค์กรต้องการบรรลุ (Teleological Approach) โดยทุกกิจกรรมและโครงการต้องมุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จตามตัวชี้วัด เพื่อให้การใช้ทรัพยากรทางการบริหารเกิดความคุ้มค่าและมีทิศทางที่ชัดเจน

3. การจัดระบบกระบวนการและวิธีการ (Methodological Systematization): กระบวนการวางแผนต้องมีความชัดเจน รัดกุม และเป็นลำดับขั้นตอน (Systematic Procedure) มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่เข้าใจง่ายเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน (Common Understanding) ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

2) Henri Fayol (1949)

Henri Fayol ระบุว่า การวางแผน (Planning) คือปฐมบทที่สำคัญที่สุดในโครงสร้างกระบวนการบริหารจัดการแบบ POCCC โดยทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการกำหนดทิศทางองค์กร สรุปสาระสำคัญเชิงทฤษฎีได้ดังนี้

1. ฐานรากเชิงกลยุทธ์ของกระบวนการทำงาน (Foundational Element) การวางแผน จัดเป็นขั้นตอนแรกที่มีอิทธิพลต่อทุกกระบวนการบริหาร แผนปฏิบัติการที่ดีย่อมนำหน้าที่เป็น "เข็มทิศเชิงยุทธศาสตร์" ที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างแม่นยำ

2. การบริหารจัดการความเสี่ยงและตัวแปรในอนาคต (Anticipatory Management) การวิเคราะห์และคาดการณ์ (Forecasting) เกี่ยวกับข้อจำกัด ปัญหา และอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การตระหนักถึงตัวแปรเหล่านี้ล่วงหน้าจะช่วยให้ผู้บริหารวางระบบและขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างรัดกุมและตรงประเด็น

3. ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ (Causal Relationship) แผนปฏิบัติการที่ดีทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดคุณภาพของผลลัพธ์ในอนาคต กระบวนการวางแผนที่ชัดเจนและได้รับการไตร่ตรองอย่างรอบคอบจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยตรง จึงเป็นหลักประกันสำคัญที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศและยั่งยืน

3) ดวงจิต สนิทกลาง (2561)

ดวงจิต สนิทกลาง ได้ระบุว่าการวางแผน (Planning) คือต้นทางสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยสามารถสังเคราะห์ความเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ 3 มิติ คือ

1. กระบวนการกำหนดทิศทางและป้องกันความเสี่ยง: กลไกเชิงรุกในการคาดการณ์ สภาวะการณ์ล่วงหน้า เพื่อแสวงหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) พร้อมทั้งวิเคราะห์อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น อันเป็นรากฐานของการบริหารจัดการที่สมดุลและลดความสูญเสียในทรัพยากรทุกมิติ

2. การจัดระบบวิธีการและทรัพยากรเชิงบูรณาการ: การออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน การกำหนดภาระหน้าที่ของผู้รับผิดชอบอย่างเหมาะสม และการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด โดยมุ่งเน้นความต่อเนื่องและความเชื่อมโยงของบริบทแวดล้อม เพื่อสร้างรากฐานความเข้มแข็งให้องค์กรเติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาว

3. การมุ่งเน้นผลลัพธ์ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์: การให้ความสำคัญกับความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์และการปฏิบัติจริง เพื่อให้การขับเคลื่อนภารกิจบรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจบนพื้นฐานของแผนงานที่รอบคอบและยืดหยุ่น

4) สถาพร บุตรไสย (2563)

สถาพร บุตรไสย ได้ระบุความหมายของการวางแผน (Planning) ในฐานะที่เป็นกลไกหลักในการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยสรุปสาระสำคัญเชิงวิชาการที่เชื่อมโยงสู่ความยั่งยืนไว้ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายเชิงผลสัมฤทธิ์ที่ยั่งยืน การสร้างหมุดหมายที่ชัดเจนผ่านการจัดทำโครงการและกิจกรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในระยะยาว มีการออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานที่สอดคล้องประสานกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการพัฒนา

2. การบริหารจัดการทรัพยากรเชิงบูรณาการ การวางระบบงบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการมอบหมายภาระงานตามสมรรถนะของบุคคล (Competency) การจัดสรรที่สมดุลนี้จะช่วยลดความสูญเปล่าทางการบริหาร และสร้างความยืดหยุ่นให้แก่สถานศึกษาในการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง

3. ดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร: การวางแผนทำหน้าที่เป็นตัวบ่งชี้ (Indicator) ถึงโอกาสในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ แผนงานที่มีคุณภาพจะช่วยลดข้อจำกัดและอุปสรรคในระหว่างการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างเข้มแข็ง

2. บทสรุปการสังเคราะห์นัยสำคัญของการวางแผนสู่ความยั่งยืน

จากการศึกษารากฐานทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และสรุปนัยสำคัญของการวางแผน (Planning) ในฐานะกลไกต้นน้ำที่กำหนดทิศทางองค์กร โดยเชื่อมโยงสู่มิติแห่งความยั่งยืนได้ 3 ด้านหลัก ดังนี้

กระบวนการต้นน้ำ

การวางแผนเชิงรุก
(Forecasting)

การ จัดสรรทรัพยากร
(Integration)

ผลลัพธ์ปลายทาง

ความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์
และความยั่งยืน (Sustainability)

ภาพที่ 2.3 แสดงวางแผนสู่ความยั่งยืน

2.1 รากฐานแห่งความสำเร็จและเสถียรภาพองค์กร การวางแผนคือปฐมบทเชิงกลยุทธ์ในการเตรียมการเชิงรุกเพื่อลดอุปสรรคและข้อจำกัดในทุกมิติ แผนงานที่เปี่ยมด้วยคุณภาพจะทำหน้าที่เป็นหลักประกันความมั่นคง ช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่องท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21

2.2 การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์เชิงบูรณาการ กระบวนการสร้างหมุดหมายเชิงยุทธศาสตร์และการออกแบบวิธีการดำเนินงานที่สอดคล้องประสานกับบริบทขององค์กรอย่างรอบด้าน การกำหนดขั้นตอนที่รัดกุมสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนี้ มิได้มุ่งหวังเพียงผลสัมฤทธิ์ในระยะสั้น แต่เป็นการสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนผ่านการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.3 การคาดการณ์เชิงพยากรณ์เพื่อรองรับพลวัตความเปลี่ยนแปลง หัวใจสำคัญของการวางแผนคือการวิเคราะห์และประมาณการสถานการณ์ในอนาคต (Forecasting) เพื่อเตรียมแนวทางรับมืออย่างเป็นระบบ การเปลี่ยนความไม่แน่นอนให้กลายเป็นกระบวนการที่ควบคุมได้ตามลำดับ

ขั้นตอน ย่อมส่งผลให้องค์กรเกิดความยืดหยุ่น มีพลวัตในการพัฒนา และก้าวไปสู่ความสำเร็จตามพันธกิจได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

2.2.7 การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation)

ในกระบวนการบริหารจัดการองค์กรตามทฤษฎี PIE ขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนและเชื่อมโยงระหว่างต้นทาง (นโยบาย/แผนงาน) ไปสู่ผลลัพธ์ปลายทางคือ **"การนำแผนไปปฏิบัติ"** (Implementation) หรือการปฏิบัติตามแผน ซึ่งนักทฤษฎีและนักวิชาการด้านการศึกษาก็กำหนดกระบวนการและขอบข่ายเชิงทฤษฎีไว้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดและขอบข่ายเชิงทฤษฎีการนำแผนไปปฏิบัติ

1) Luther Gulick (1937)

Luther Gulick ได้ถ่ายทอดแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผน (Implementation) โดยมีรากฐานสำคัญมาจากทฤษฎี POSDCORB ซึ่งจัดเป็น **"ระยะเชิงรุก" (Active Phase)** ในการแปรนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยสามารถสังเคราะห์ความเชื่อมโยงสู่มิติแห่งความยั่งยืนได้ 3 ประการ คือ

1. กระบวนการขับเคลื่อนเชิงระบบ (Systemic Execution) การนำแผนปฏิบัติการมาสู่ขั้นตอนการลงมือทำอย่างมีแบบแผนและต่อเนื่องจากการวางแผนในระยะต้น กระบวนการนี้เปรียบเสมือนสะพานเชื่อมระหว่างความคิดและความสำเร็จ ซึ่งความต่อเนื่องและสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานถือเป็นปัจจัยต้นน้ำที่สร้างเสถียรภาพและความยั่งยืนให้แก่การบริหารจัดการองค์กร

2. การบริหารจัดการทรัพยากรและอัตรากำลัง (Resource & Staffing Optimization) การจัดวางตัวบุคคลผู้รับผิดชอบให้สอดคล้องกับสมรรถนะ (Competency) ควบคู่กับการจัดหาและจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารอย่างบูรณาการ ทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ การจัดสรรที่สมดุลและโปร่งใส这不仅จากจะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จแล้ว ยังสะท้อนถึงการใช้อย่างคุ้มค่าตามหลักปรัชญาของความยั่งยืน

3. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการประสานพลัง (Synergistic Coordination) การมุ่งเน้นการสื่อสารผ่านการประชุมหารือและการสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือข้ามสายงาน (Inter-departmental Collaboration) เพื่อลดช่องว่างในการปฏิบัติงาน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้องค์กรมีพลวัตในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาว

2) Henri Fayol (1949)

Henri Fayol ได้ระบุความหมายของการปฏิบัติตามแผน (Implementation) ในฐานะกลไกสำคัญภายใต้โครงสร้าง POCCC ซึ่งเป็นระยะแห่งการแปรเปลี่ยนเป้าหมายสู่ผลสัมฤทธิ์เชิงรูปธรรม โดยสังเคราะห์ความเชื่อมโยงสู่มิติความยั่งยืนได้ดังนี้

1. การบริหารจัดการอัตรากำลังและระบบความรับผิดชอบ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติเริ่มต้นจากการจัดวางบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจ (Job Matching) โดยเน้นการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่เป็นระบบและต่อเนื่อง การวางรากฐานด้านบุคคลที่เข้มแข็งนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความมั่นคงและเสถียรภาพให้กับองค์กรในระยะยาว

2. การบูรณาการความร่วมมือและสารสนเทศเชิงรุก กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการหารือร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานอย่างเท่าทันสถานการณ์ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบบูรณาการนี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน และส่งเสริมให้เกิดความยืดหยุ่น (Resilience) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการที่ยั่งยืน

3. การจัดสรรทรัพยากรและการสร้างเครือข่ายเชิงยุทธศาสตร์ การจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารอย่างคุ้มค่าตามแผนงานที่กำหนด พร้อมทั้งการสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือและการให้อิสระในการปฏิบัติงานภายใต้กรอบเป้าหมายเดียวกัน การสร้างระบบนิเวศการทำงานที่เกื้อกูลกันช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

3) ดารัตน์ กันเอี่ยม (2561)

ดารัตน์ กันเอี่ยม ได้ให้ทัศนะเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผน (Implementation) ในฐานะพลวัตที่ต่อเนื่องจากการวางแผน โดยสามารถสังเคราะห์ความเชื่อมโยงสู่มิติแห่งความยั่งยืนได้ 3 ประการ คือ

1. กระบวนการแปรแผนงานสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ การปฏิบัติตามแผนเปรียบเสมือนสะพานเชื่อมระหว่างเป้าหมายเชิงทฤษฎีและการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ผ่านกิจกรรมเชิงรุก เช่น การประชุมปฏิบัติการ การจัดวางอัตรากำลังตามสมรรถนะ และการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า กระบวนการที่รัดกุมนี้เป็นปัจจัยหลักในการสร้างรากฐานความสำเร็จที่มั่นคงและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

2. การบริหารจัดการปัญหาร่วมกับการสร้างเป้าหมายร่วมกัน การกำกับดูแลและแก้ไขอุปสรรคในระหว่างการทำงานอย่างเท่าทันสถานการณ์ โดยยึดมั่นในกรอบแผนงานที่วางไว้เพื่อสร้างเอกภาพในการทำงาน (Unity of Action) และส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีบทบาทในการทำงานร่วมกัน วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์นี้จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรในระยะยาว

3. การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลเชิงยุทธศาสตร์ การดำเนินงานที่เป็นลำดับขั้นตอนตามที่กำหนดไว้ในโครงการต่าง ๆ นอกจากจะช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะสั้นแล้วยังเป็นการสร้างมวลประสบการณ์และการเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning) ที่จะกลายเป็นทุนทางปัญญาสำหรับการต่อยอดความสำเร็จสู่ความยั่งยืนในอนาคต

4) เทพสุตา เมฆวิสัย (2563)

เทพสุตา เมฆวิสัย ได้นิยามความหมายเชิงทฤษฎีของการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) ในฐานะกระบวนการเปลี่ยนผ่านจากมโนทัศน์สู่การปฏิบัติจริง โดยสามารถสังเคราะห์ความเชื่อมโยงสู่ความยั่งยืนได้ดังนี้

1. การแปรเปลี่ยนแผนงานสู่ผลสัมฤทธิ์เชิงประจักษ์ ระยะของการลงมือกระทำโดยบุคลากร ผู้รับผิดชอบตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เพื่อเปลี่ยนแผนงานในกระดาษให้กลายเป็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้ กระบวนการที่มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างเป็นระบบนี้เป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร ซึ่งความสามารถในการแปรนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นดัชนีชี้วัดความมั่นคงและนำไปสู่การเติบโตที่ยั่งยืน

2. การบูรณาการบทบาทและเอกภาพในการปฏิบัติ การปฏิบัติงานตามหน้าที่ของแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์กร โดยอาศัยกลไกการประสานงานและการสื่อสารเชิงรุกผ่านการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อแลกเปลี่ยนสารสนเทศและวิเคราะห์ข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินงาน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ยึดถือเป้าประสงค์เดียวกันนี้ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างความยืดหยุ่น (Resilience) ให้องค์กรสามารถเผชิญกับอุปสรรคและพัฒนาต่อเนื่องได้อย่างยั่งยืน

3. การจัดการปัญหาและข้อจำกัดเพื่อความเป็นเลิศ กระบวนการระบุและสรุปปัญหาในระหว่างการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงและพัฒนาวิธีดำเนินงานได้อย่างเท่าทันสถานการณ์ การนำประสบการณ์จากการปฏิบัติมาเป็นบทเรียนในการพัฒนาแผนงานในรอบถัดไป ย่อมก่อให้เกิดวงจรแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืนและส่งผลให้ผลลัพธ์ของงานบรรลุตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่วางไว้

2. บทสรุปการสังเคราะห์สาระสำคัญเชิงยุทธศาสตร์การนำแผนไปปฏิบัติ

จากการศึกษาความหมายและกระบวนการเชิงทฤษฎีของการปฏิบัติตามแผน (Implementation) ผู้วิจัยสามารถสรุปและสังเคราะห์สาระสำคัญหลักในฐานะกลไกศูนย์กลางที่เชื่อมโยงระหว่าง "กระบวนการวางแผน" และ "ผลสัมฤทธิ์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร" ได้เป็น 2 มิติหลัก ดังนี้

มิติที่ 1 พลวัตความต่อเนื่องเชิงระบบ (Systemic Continuity)

การปฏิบัติตามแผนคือกระบวนการขับเคลื่อนภารกิจตามพันธกิจที่กำหนดไว้ให้เกิดผลเชิงประจักษ์ โดยเริ่มต้นจากการจัดระบบการบริหารจัดการอย่างเป็นองค์รวม ตั้งแต่การมอบหมายบทบาทหน้าที่ตามสมรรถนะของบุคคล การบริหารจัดการทรัพยากรทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการสร้างเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อมุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

มิติที่ 2 องค์ประกอบหลักที่สอดประสาน (Core Interlocking Elements)

หัวใจสำคัญของการนำแผนไปสู่การปฏิบัติให้เกิดความยั่งยืน ประกอบด้วย 3 เสาหลักที่ต้องทำงานร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ (Unity of Action) ดังตารางวิเคราะห์สรุปต่อไปนี้

องค์ประกอบหลัก	ขอบข่ายและแนวทางในการปฏิบัติ	ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ที่คาดหวัง
1. การบริหารจัดการอัตรากำลัง (Strategic Staffing)	การกำหนดและมอบหมายตัวบุคคล ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการจับคู่บุคคลให้เหมาะสมกับงาน (Job Matching) โดยพิจารณาจากฐานสมรรถนะความเชี่ยวชาญ	เกิดความคล่องตัวในการขับเคลื่อนงาน ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มความมั่นคงเชิงเสถียรภาพของอัตรากำลังภายในองค์กร
2. การบริหารทรัพยากรเชิงบูรณาการ (Resource Management)	การจัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรอบคอบ โปร่งใส และคุ้มค่าตามกรอบแผนงานที่วางไว้	ช่วยลดความสูญเปล่า (Waste) ทางการบริหาร สอดคล้องตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและความยั่งยืน
3. การสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือ (Synergistic Networking)	การประสานงาน การสื่อสารข้อมูลอย่างเป็นระบบ และการสร้างเครือข่ายข้ามสายงาน (Inter-departmental) เพื่อสร้างเป้าหมายร่วมกัน	เกิดเอกภาพในการทำงาน (Unity of Action) พัฒนาวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบหลักของการบริหาร

เมื่อสถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ได้อย่างสมดุล จะแปรเปลี่ยนแผนงานเชิงนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดพลวัตความยืดหยุ่นและการเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning) ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญที่จะกลายเป็นทุนทางปัญญาสำหรับการต่อยอดองค์กรสู่ความสำเร็จที่มั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

2.2.7 การติดตามและประเมินผล (Evaluation)

ปลายทางของการดำเนินงานและการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดตามหลักทฤษฎี PIE คือ "การติดตามและประเมินผล" (Evaluation) ซึ่งจัดเป็นกระบวนการเชิงทฤษฎีที่มุ่งศึกษาข้อจำกัด วิเคราะห์แนวทางการพัฒนา ตลอดจนวางกลไกการแก้ไขปัญหาเชิงระบบ โดยมีนักคิด

และนักทฤษฎีได้นำเสนอแนวคิดและขอบข่ายของการติดตามและประเมินผลไว้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดและขอบข่ายเชิงทฤษฎีการติดตามและประเมินผล

1) Luther Gulick (1937)

Luther Gulick ได้ระบุถึงนัยสำคัญของการติดตามและประเมินผล (Evaluation) ในฐานะกระบวนการปลายน้ำที่สำคัญภายใต้โครงสร้าง POSDCORB ซึ่งทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการควบคุมคุณภาพและยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ สรุปสาระสำคัญเชิงทฤษฎีได้ 3 ประการ คือ

1. กระบวนการตรวจสอบและกลั่นกรองสารสนเทศ การประเมินผลมิใช่เพียงขั้นตอนสุดท้ายของการดำเนินงาน แต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการตรวจสอบ สังเกต วิเคราะห์ และสังเคราะห์ ข้อมูลที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำ นำไปสู่การวางรากฐานเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรในอนาคตได้อย่างเป็นระบบ

2. การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จและตัวแปรเชิงเหตุผล กระบวนการติดตามตรวจสอบ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงระดับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ รวมถึงการระบุสาเหตุและปัจจัยเกื้อหนุนหรืออุปสรรคที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ทั้งในมิติของตัวแปรภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ผู้บริหารมีฐานข้อมูลในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน

3. การประเมินประสิทธิภาพและคุณค่าทางการบริหาร ครอบคลุมถึงการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร (Efficiency) ตลอดจนการประเมินศักยภาพของแผนงาน สมรรถนะของบุคลากร และความเหมาะสมของกลวิธีที่ใช้ การสะท้อนผลลัพท์อย่างรอบคอบนี้จะช่วยให้องค์กรลดความเสี่ยงและเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์สูงสุด

2) Henri Fayol (1949)

Henri Fayol ได้ให้คำนิยามเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล (Evaluation) ภายใต้โครงสร้างกระบวนการบริหารแบบ POCCC โดยถือเป็นกลไกสำคัญในการควบคุมคุณภาพและกำกับทิศทางขององค์กร ซึ่งมีนัยสำคัญดังนี้

1. การประเมินผลสัมฤทธิ์เชิงยุทธศาสตร์ กระบวนการสรุปภาพรวมของการดำเนินงานเพื่อวินิจฉัยความสำเร็จเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยสารสนเทศที่รวบรวมได้ในระหว่างการปฏิบัติงานมาพิจารณาอย่างรอบคอบ ทั้งมิติของประสิทธิภาพแผนงาน สมรรถนะของบุคลากร และระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งถือเป็นดัชนีชี้วัดคุณภาพการบริหารจัดการที่สำคัญ

2. การวิเคราะห์ปัจจัยและบริบทแวดล้อม กระบวนการที่เน้นการระบุข้อจำกัดและปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งจากสภาวะภายในและพลวัตภายนอกองค์กร ผ่านกรรมวิธีเชิงวิชาการทั้งการสังเกต การ

กำกับติดตาม การวิเคราะห์ และการสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ที่สะท้อนถึงสาเหตุเชิงลึกของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละระยะของการดำเนินงาน

3. วงจรแห่งการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หัวใจสำคัญของการติดตามและประเมินผลคือการนำข้อสรุปและสารสนเทศที่ได้รับมาเป็นฐานข้อมูลในการแก้ไขข้อบกพร่อง พร้อมทั้งเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสำหรับรอบวงจรกระบวนการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อสร้างหลักประกันว่าองค์กรจะมีการพัฒนาที่ยั่งยืนและบรรลุผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ

3) เทียน ทองแก้ว (2563)

เทียน ทองแก้ว ได้นิยามความหมายของการติดตามและประเมินผล (Evaluation) โดยบูรณาการเข้ากับทฤษฎีการบริหารจัดการแบบ CSIPOCF (*Context, Suppliers, Input, Process, Output/Outcome, Customers, Feedback*) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการตรวจสอบความสำเร็จขององค์กร มีสาระสำคัญเชิงทฤษฎีดังนี้

1. ดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผลและความคุ้มค่าทางการบริหาร การประเมินผลเป็นกระบวนการลำดับสุดท้ายที่มุ่งตรวจสอบผลลัพธ์ (*Output/Outcome*) เพื่อวินิจฉัยระดับความสำเร็จและความคุ้มค่าของการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวิเคราะห์ในมิตินี้จะช่วยให้ผู้บริหารทราบผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งระบุตัวแปรสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานในทุกขั้นตอน

2. การวิเคราะห์พลวัตของปัจจัยและบริบทแวดล้อม กระบวนการนำข้อมูลที่ได้จากการกำกับติดตามในระยะต่างๆ มาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ทั้งที่เกิดจากปัจจัยภายใน ภาวศึเครือข่ายสนับสนุน (*Suppliers*) และบริบทแวดล้อมภายนอก (*Context*) เพื่อให้เห็นภาพสะท้อนที่ชัดเจนของปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการ (*Process*) และผลกระทบที่มีต่อผู้รับบริการหรือลูกค้า (*Customers*)

3. วงจรข้อมูลป้อนกลับเพื่อการพัฒนาเชิงพยากรณ์ (*Strategic Feedback*) หัวใจสำคัญของการประเมินผลคือการเปลี่ยนสารสนเทศที่ได้รับ (*Feedback*) ให้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการปรับปรุงและยกระดับประสิทธิภาพการวางแผนในอนาคต การสะท้อนข้อมูลกลับอย่างเป็นระบบจะช่วยให้องค์กรสามารถคาดคะเนแนวโน้มและความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ทำให้การบริหารจัดการมีความแม่นยำและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุดอย่างยั่งยืน

4) สถาพร บุตรไสย (2563)

สถาพร บุตรไสย ได้สังเคราะห์นิยามของการติดตามและประเมินผล (Evaluation) ในฐานะเครื่องมือสำคัญในการควบคุมและกำกับทิศทางการดำเนินงาน โดยมีสาระสำคัญเชิงทฤษฎี 3 ประการคือ

1. กระบวนการควบคุมและกำกับติดตามเชิงบูรณาการ: การประเมินผลเป็นกลไกในการกำกับดูแลและตรวจสอบความคืบหน้าตลอดวงจรของการนำแผนปฏิบัติการ โครงการ และกิจกรรม

ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานมีความสอดคล้องและบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ พร้อมทั้งจัดทำรายงานผลเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง

2. ระเบียบวิธีและเกณฑ์มาตรฐานในการตัดสินผล: กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงประเมินอาศัยเทคนิคที่หลากหลาย เช่น การวัดผลเชิงปริมาณ การสังเกตพฤติกรรม การตรวจสอบชิ้นงาน การสัมภาษณ์เจาะลึก หรือการทดสอบเชิงสมรรถนะ โดยนำข้อมูลที่ได้รับมาพิจารณาผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินคุณภาพและคุณค่าของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง

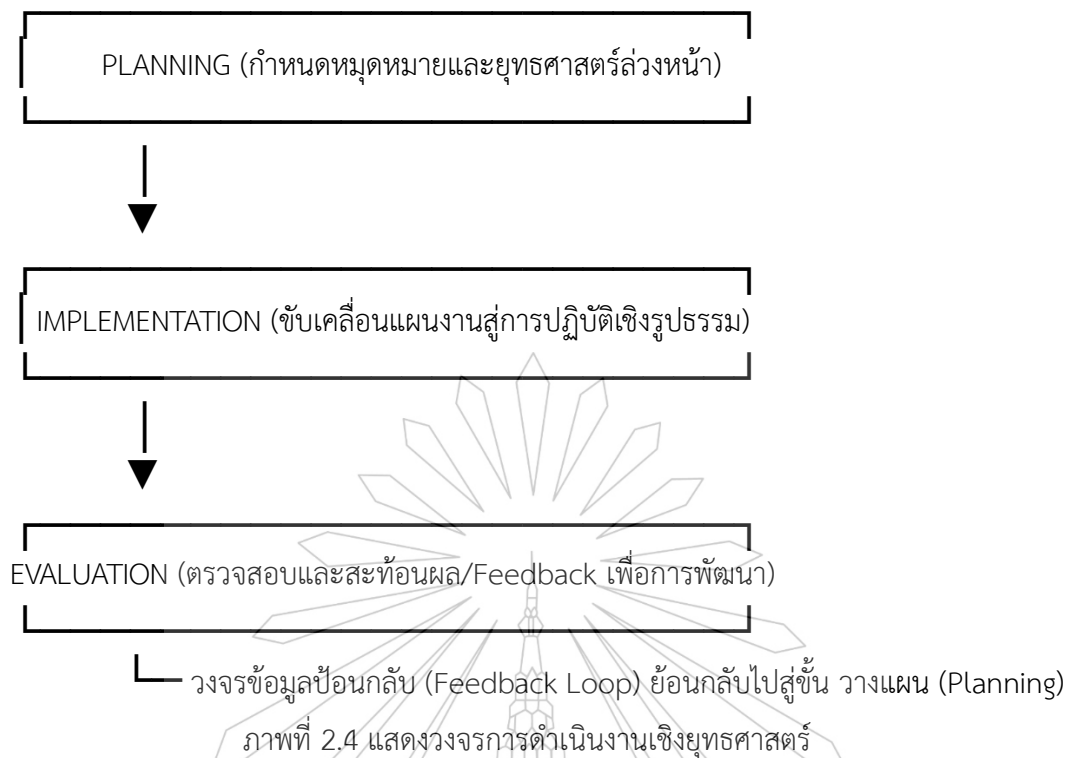
3. การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ หัวใจสำคัญของการประเมินผลคือการวิเคราะห์เปรียบเทียบส่วนต่าง หรือการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้ในขั้นตอนการวางแผน สารสนเทศที่ได้รับจากกระบวนการนี้จะทำหน้าที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจเชิงบริหาร เพื่อปรับทิศทางขององค์กรให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

2. บทสรุปการสังเคราะห์และเชื่อมโยงทฤษฎี PIE สู่การบริหารเชิงยุทธศาสตร์

จากการศึกษาเอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์นิยามและโครงสร้างของกระบวนการติดตามและประเมินผล (Evaluation) ในฐานะกลไกสำคัญในการควบคุมคุณภาพและพัฒนาองค์กร ได้ดังนี้

การติดตามและประเมินผล จัดเป็นขั้นตอนเชิงพลวัตที่ดำเนินการต่อเนื่องจากการวางแผนและการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์หลักในการสกัดองค์ความรู้และสารสนเทศจากการดำเนินงานมาใช้ประโยชน์ในการยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร ผ่านการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างผลสัมฤทธิ์จริงและเป้าหมาย โดยอาศัยระเบียบวิธีวัดผลที่หลากหลาย เพื่อนำผลการวินิจฉัยมาแก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงกระบวนการ และวางรากฐานสำหรับการพัฒนาในอนาคตอย่างเป็นระบบ

เมื่อพิจารณานุกรณาการกระบวนการบริหารจัดการทั้งสามมิติเข้าด้วยกัน ผู้วิจัยได้สรุปภาพรวมเป็น วงจรการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Action Cycle) ที่ร้อยเรียงเข้าด้วยกันอย่างเป็นองค์รวม (Holistic Management) เพื่อส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้



1. การวางแผน (Planning: P) การกำหนดจุดหมาย วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ
 2. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation: I) การขับเคลื่อนแผนงานและโครงการสู่การปฏิบัติเชิงรูปธรรมตามฐานสมรรถนะและการบริหารทรัพยากรที่คุ้มค่า
 3. การติดตามและประเมินผล (Evaluation: E) การตรวจสอบ วินิจฉัยผลสัมฤทธิ์ และสะท้อนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Loop) เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- วงจรดังกล่าวถือเป็นพลวัตแห่งการบริหารจัดการที่ไม่หยุดนิ่ง การเชื่อมต่อข้อมูลจากขั้นประเมินผล (E) ย้อนกลับไปปรับปรุงขั้นวางแผน (P) จะช่วยให้การขับเคลื่อนภารกิจของสถานศึกษามีทิศทางที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่นเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างความสำเร็จที่มั่นคงและยั่งยืนตามวัตถุประสงค์หลักเชิงนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.3 ความสำคัญของภาษาอังกฤษ

2.3.1 ความสำคัญของภาษาอังกฤษโดยทั่วไป

ภาษาอังกฤษเป็นภาษาสากลที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำรงชีวิตในสังคมโลกยุคปัจจุบัน ทั้งในด้านการสื่อสาร การแสวงหาความรู้ การเข้าถึงข้อมูลทางวิชาการ และการประกอบอาชีพในบริษัทที่เชื่อมโยงกันอย่างกว้างขวาง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศยิ่งทำให้ภาษาอังกฤษ

มีความจำเป็นมากขึ้น โดยเฉพาะในระบบการศึกษาที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก (สมเกียรติ อ่อนวิมล, 2555)

การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษตั้งแต่ระดับประถมศึกษาถือเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาทักษะการสื่อสาร เนื่องจากเป็นช่วงวัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ภาษาอย่างเป็นธรรมชาติ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องช่วยเสริมสร้างความสามารถในการฟัง พูด อ่าน และเขียน รวมถึงการใช้ภาษาได้อย่างเหมาะสมตามบริบททางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นพื้นฐานต่อการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น (ฟาฏินา วงศ์เลขา, 2553)

ในบริบทของสถานศึกษา การส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการเชิงระบบ โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาศักยภาพด้านการสื่อสารของผู้เรียน งานวิจัยสะท้อนว่าการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนและต่อเนื่อง มีส่วนช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์และความสามารถด้านภาษาอังกฤษของผู้เรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม (จันทร์ฤทัย พานิชสุภผล, 2561; ฐิตียา เรือนนงกา, 2563)

โดยสรุป ภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้สามารถสื่อสารและเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวาง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมทักษะภาษาอังกฤษของนักเรียนระดับประถมศึกษาจึงเป็นภารกิจสำคัญในการเตรียมความพร้อมของผู้เรียนให้สอดคล้องกับบริบทสังคมปัจจุบันและอนาคต

2.3.2 ความสำคัญของภาษาอังกฤษต่ออนาคตประเทศไทยและประเทศในกลุ่มอาเซียน

ภาษาอังกฤษทำหน้าที่เป็นภาษากลางของประเทศสมาชิกอาเซียนในการติดต่อสื่อสารและการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ทั้งในมิติการเมือง เศรษฐกิจ การศึกษา การท่องเที่ยว และการเคลื่อนย้ายแรงงาน บทบาทดังกล่าวทำให้ภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างประเทศสมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ

ในระดับนานาชาติ ภาษาอังกฤษได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในฐานะภาษาสากล หลายประเทศจึงกำหนดให้เป็นภาษาที่สองและบรรจุไว้ในหลักสูตรการศึกษาทุกระดับ เพื่อเตรียมประชากรให้สามารถปรับตัวและดำรงชีวิตในสังคมโลกที่เชื่อมโยงกันมากขึ้น (สมเกียรติ อ่อนวิมล, 2555)

ประเทศไทยในฐานะสมาชิกอาเซียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของผู้เรียน โดยกำหนดให้เป็นสาระการเรียนรู้พื้นฐานในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียน ควบคู่กับความเข้าใจความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการสื่อสารและการเรียนรู้ในบริบทสากล (ฟาฏินา วงศ์เลขา, 2553)

สำหรับโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด การพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนระดับประถมศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบผ่านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนและต่อเนื่องช่วยเสริมสร้างพื้นฐานทางภาษาอังกฤษของผู้เรียน และเพิ่มความพร้อมในการดำรงชีวิตและเรียนรู้ในสังคมอาเซียนได้อย่างยั่งยืน (จันทร์ฤทัย พานิชศุภผล, 2561; ฐิตยา เรือนนะการ, 2563)

โดยสรุป ภาษาอังกฤษมีบทบาทสำคัญต่ออนาคตของประเทศไทยและอาเซียนในฐานะเครื่องมือหลักด้านการสื่อสารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมทักษะภาษาอังกฤษตั้งแต่ระดับประถมศึกษาจึงเป็นรากฐานสำคัญในการเตรียมผู้เรียนให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในศตวรรษที่ 21

2.4 หลักสูตรและมาตรฐานการเรียนรู้กลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ ระดับประถมศึกษา

ทำไมต้องเรียนภาษาต่างประเทศ

ในสังคมโลกปัจจุบัน การเรียนรู้ภาษาต่างประเทศมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในชีวิตประจำวัน เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญในการติดต่อสื่อสาร การศึกษา การแสวงหาความรู้ การประกอบอาชีพ การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมและวิถีทัศน์ของชุมชนโลก และตระหนักถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมและมุมมองของสังคมโลก นำมาซึ่งมิตรไมตรีและความร่วมมือกับประเทศต่าง ๆ ช่วยพัฒนาผู้เรียนให้มีความเข้าใจตนเองและผู้อื่นดีขึ้น เรียนรู้และเข้าใจความแตกต่างของภาษาและวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี การคิด สังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง มีเจตคติที่ดีต่อการใช้ภาษาต่างประเทศ และใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสารได้ รวมทั้งเข้าถึงองค์ความรู้ต่าง ๆ ได้ง่ายและกว้างขึ้น และมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินชีวิตภาษาต่างประเทศที่เป็นสาระการเรียนรู้พื้นฐาน ซึ่งกำหนดให้เรียนตลอดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ภาษาอังกฤษ ส่วนภาษาต่างประเทศอื่น เช่น ภาษาฝรั่งเศส เยอรมัน จีน ญี่ปุ่น อาหรับ บาลี และภาษากลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน หรือภาษาอื่น ๆ ให้อยู่ในดุลยพินิจของสถานศึกษาที่จะจัดทำรายวิชาและจัดการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

เรียนรู้อะไรในภาษาต่างประเทศ

กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ มุ่งหวังให้ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อภาษาต่างประเทศ สามารถใช้ภาษาต่างประเทศ สื่อสารในสถานการณ์ต่าง ๆ แสวงหาความรู้ ประกอบอาชีพ และศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องราวและวัฒนธรรมอันหลากหลายของประชาคมโลก และสามารถถ่ายทอดความคิดและวัฒนธรรมไทยไปยังสังคมโลกได้อย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

1. ภาษาเพื่อการสื่อสาร การใช้ภาษาต่างประเทศในการฟัง-พูด-อ่าน-เขียน แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร แสดงความรู้สึกและความคิดเห็น ดีความ นำเสนอข้อมูล ความคิดรวบยอด และความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างเหมาะสม

2. ภาษาและวัฒนธรรม การใช้ภาษาต่างประเทศตามวัฒนธรรมของเจ้าของภาษา ความสัมพันธ์ ความเหมือนและความแตกต่างระหว่างภาษากับวัฒนธรรมของเจ้าของภาษา ภาษาและวัฒนธรรมของเจ้าของภาษากับวัฒนธรรมไทย และนำไปใช้อย่างเหมาะสม

3. ภาษากับความสัมพันธ์กับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น การใช้ภาษาต่างประเทศในการเชื่อมโยงความรู้กับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น เป็นพื้นฐานในการพัฒนา แสวงหาความรู้ และเปิดโลกทัศน์ของตน

4. ภาษากับความสัมพันธ์กับชุมชนและโลก การใช้ภาษาต่างประเทศในสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน ชุมชน และสังคมโลก เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการศึกษา ต่อประกอบอาชีพ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสังคมโลก

คุณภาพผู้เรียน

จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

1. ปฏิบัติตามคำสั่ง คำขอร้อง และคำแนะนำที่ฟังและอ่าน อ่านออกเสียงประโยค ข้อความ นิทาน และบทกลอนสั้น ๆ ถูกต้องตามหลักการอ่าน เลือก/ระบุประโยคและข้อความตรงตามความหมายของสัญลักษณ์หรือเครื่องหมายที่อ่าน บอกใจความสำคัญ และตอบคำถามจากการฟัง และอ่านบทสนทนา นิทานง่าย ๆ และเรื่องเล่า

2. พูด/เขียนได้ตอบในการสื่อสารระหว่างบุคคล ใช้คำสั่ง คำขอร้อง และให้คำแนะนำ พูด/เขียนแสดงความต้องการ ขอความช่วยเหลือ ตอบรับและปฏิเสธการให้ความช่วยเหลือ ในสถานการณ์ง่าย ๆ พูดและเขียนเพื่อขอและให้ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง เพื่อน ครอบครัว และเรื่องใกล้ตัว พูด/เขียนแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ใกล้ตัว กิจกรรมต่าง ๆ พร้อมทั้งให้เหตุผลสั้น ๆ ประกอบ

3. พูด/เขียนให้ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง เพื่อน และสิ่งแวดล้อมใกล้ตัว เขียนภาพ แผนผัง แผนภูมิ และตารางแสดงข้อมูลต่าง ๆ ที่ฟังและอ่าน พูด/เขียนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ใกล้ตัว

4. ใช้ถ้อยคำ น้ำเสียง และกิริยาท่าทางอย่างสุภาพ เหมาะสม ตามมารยาทสังคม และวัฒนธรรมของเจ้าของภาษา ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเทศกาล/วันสำคัญ/งานฉลอง/ชีวิตความเป็นอยู่ของเจ้าของภาษา เข้าร่วมกิจกรรมทางภาษาและวัฒนธรรมตามความสนใจ

5. บอกความเหมือน/ความแตกต่างระหว่างการออกเสียงประโยคชนิดต่าง ๆ การใช้เครื่องหมายวรรคตอน และการลำดับคำ ตามโครงสร้างประโยคของภาษาต่างประเทศและภาษาไทย

เปรียบเทียบความเหมือน/ความแตกต่างระหว่างเทศกาล งานฉลองและประเพณีของเจ้าของภาษา กับของไทย

6. ค้นคว้า รวบรวมคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นจากแหล่งการเรียนรู้ และนำเสนอด้วยการพูด/การเขียน

7. ใช้ภาษาสื่อสารในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในห้องเรียนและสถานศึกษา

8. ใช้ภาษาต่างประเทศในการสืบค้นและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ

9. มีทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ (เน้นการฟัง-พูด-อ่าน-เขียน) สื่อสารตามหัวข้อเรื่องเกี่ยวกับตนเอง ครอบครัว โรงเรียน สิ่งแวดล้อม อาหาร เครื่องดื่ม เวลาว่างและนันทนาการ สุขภาพ และสวัสดิการ การซื้อ-ขาย และลมฟ้าอากาศ ภายในวงคำศัพท์ประมาณ ๑,๐๕๐-๑,๒๐๐ คำ (คำศัพท์ที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม)

10. ใช้ประโยคเดี่ยวและประโยคผสม (Compound Sentences) สื่อความหมายตามบริบทต่าง ๆ

สาระของกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

สาระของกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (Strand) หมายถึง องค์ความรู้ที่เป็นสากลสำหรับผู้เรียนภาษาต่างประเทศ ประกอบด้วย สาระด้าน ภาษาเพื่อการสื่อสาร ภาษาและวัฒนธรรม ภาษากับความสัมพันธ์กับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น และภาษากับความสัมพันธ์กับชุมชนและโลก ได้แก่

สาระที่ 1 ภาษาเพื่อการสื่อสาร (Communication) การใช้ภาษาต่างประเทศในการฟัง - พูด - อ่าน - เขียน แลกเปลี่ยน นำเสนอข้อมูล ข่าวสาร แสดงความคิดเห็น ตีความ เจตคติ อารมณ์ และความรู้สึกในเรื่องต่าง ๆ ทั้งที่เป็นภาษาพูดและภาษาเขียน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างเหมาะสม

สาระที่ 2 ภาษาและวัฒนธรรม (Culture) การใช้ภาษาต่างประเทศตามวัฒนธรรมของเจ้าของภาษา ความสัมพันธ์ ความเหมือน ความแตกต่างระหว่างภาษาและวัฒนธรรมของเจ้าของภาษา และวัฒนธรรม ความเข้าใจเกี่ยวกับชีวิตความเป็นอยู่ พฤติกรรมทางสังคม ค่านิยม และความเชื่อที่แสดงออกทางภาษา และนำไปใช้อย่างเหมาะสม

สาระที่ 3 ภาษากับความสัมพันธ์กับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น (Connections) ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ ในการเชื่อมโยงความรู้กับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น เป็นพื้นฐานในการพัฒนา แสวงหาความรู้ และเปิดโลกทัศน์ของตน

สาระที่ 4 ภาษากับความสัมพันธ์กับชุมชนและโลก (Communities) การใช้ภาษาต่างประเทศ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน ชุมชน และสังคมโลก เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการศึกษาต่อ ประกอบอาชีพ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสังคมโลก

จากที่กล่าวมา สรุปว่า กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศเป็นองค์ความรู้สากลที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้สามารถใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมการฟัง พูด อ่าน และเขียน การเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างภาษาและวัฒนธรรม การบูรณาการภาษาเข้ากับการเรียนรู้ในกลุ่มสาระอื่น ตลอดจนการนำภาษาไปใช้ในสถานการณ์จริง ทั้งในชุมชนและสังคมโลก อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพของผู้เรียนด้านการเรียนรู้ การศึกษาต่อ และการดำรงชีวิตในสังคมโลกที่มีความหลากหลายและเชื่อมโยงกันมากขึ้น

ตัวชี้วัดในสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ

สาระที่ 1 ภาษาเพื่อการสื่อสาร

มาตรฐาน ต 1.1 เข้าใจและตีความเรื่องที่ฟังและอ่านจากสื่อประเภทต่าง ๆ และแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล

มาตรฐาน ต. 1.2 มีทักษะการสื่อสารทางภาษาในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร แสดงความรู้สึกและความคิดเห็นอย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรฐาน ต.1.3 นำเสนอข้อมูลข่าวสาร ความคิดรวบยอด และความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ โดยการพูดและการเขียน

ตัวชี้วัด ในมาตรฐาน ต 1.1 เข้าใจและตีความเรื่องที่ฟังและอ่านจากสื่อประเภทต่าง ๆ และแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล

1. ปฏิบัติตามคำแนะนำในคู่มือการใช้งานต่าง ๆ คำชี้แจง คำอธิบายและคำบรรยาย ฟังและอ่าน

2. อ่านออกเสียงข้อความ ข่าว ประกาศ โฆษณา บทร้อยกรองและบทละครสั้น (skit) ถูกต้องตามหลักการอ่าน

3. อธิบายและเขียนประโยคและข้อความให้สัมพันธ์กับสื่อที่ไม่ใช่ความเรียงรูปแบบต่าง ๆ ที่อ่านให้สัมพันธ์กับประโยคและข้อความที่ฟังหรืออ่าน

4. จับใจความสำคัญ วิเคราะห์ความ สรุปความ ตีความ และแสดงความคิดเห็นจากการฟัง และอ่านเรื่องที่เป็นสารคดี และบันเทิงคดี พร้อมทั้งให้เหตุผลและยกตัวอย่างประกอบ

ตัวชี้วัด ในมาตรฐาน ต. 1.2 มีทักษะการสื่อสารทางภาษาในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร แสดงความรู้สึกและความคิดเห็นอย่างมีประสิทธิภาพ

1. สนทนาและเขียนโต้ตอบข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง เรื่องต่างๆใกล้ตัว ประสบการณ์ ข่าว/เหตุการณ์ ประเด็นที่อยู่ในความสนใจของสังคม และสื่อสารอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม

2. เลือกและใช้คำ ขอร้อง ให้คำแนะนำ คำชี้แจง คำอธิบายอย่างคล่องแคล่ว

3. พูดและเขียนแสดงความต้องการ เสนอ ตอบรับ และปฏิเสธการให้ความช่วยเหลือ ในสถานการณ์จำลอง หรือสถานการณ์จริงอย่างเหมาะสม

4. พูดและเขียนเพื่อขอและให้ข้อมูล บรรยาย อธิบาย เปรียบเทียบ และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่อง/ประเด็น/ข่าว/เหตุการณ์ที่ฟังและอ่านอย่างเหมาะสม

5. พูดและเขียนบรรยายความรู้สึกและแสดงความคิดเห็นของตนเองเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ กิจกรรม ประสบการณ์และข่าว/เหตุการณ์อย่างมีเหตุผล

ตัวชี้วัด ในมาตรฐาน ต.1.3 น.าเสนอข้อมูลข่าวสาร ความคิดรวบยอด และความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ โดยการพูดและการเขียน

1. พูดและเขียนนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง ประสบการณ์ ข่าว / เหตุการณ์ เรื่องและประเด็นต่าง ๆ ที่อยู่ในความสนใจของสังคม

2. พูดและเขียนสรุปใจความสำคัญแก่นสาระที่ได้จากการวิเคราะห์เรื่อง กิจกรรม ข่าว เหตุการณ์ และสถานการณ์ตามความสนใจ

3. พูดและเขียนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรม ประสบการณ์และเหตุการณ์ทั้งในท้องถิ่น สังคม และโลก พร้อมทั้งให้เหตุผลและยกตัวอย่างประกอบ

กลยุทธ์การปฏิบัติการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ

ในปี พ.ศ. 2557 กระทรวงศึกษาธิการได้ออกประกาศ เรื่อง นโยบายการปฏิบัติการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือเข้าถึงองค์ความรู้และก้าวทันโลก รวมถึงพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย โดยกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายการปฏิบัติการเรียนการสอนภาษาอังกฤษในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557) ดังนี้

1) ใช้กรอบมาตรฐานความสามารถทางภาษาอังกฤษที่เป็นสากล ได้แก่ The Common European Framework of Reference for Languages (CEFR) เป็นกรอบความคิดหลักในการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษของประเทศไทย ทั้งในการออกแบบหลักสูตร การพัฒนาการเรียนการสอน การทดสอบ การวัดผล การพัฒนาครู รวมถึงการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้

2) ปรับจุดเน้นการเรียนการสอนภาษาอังกฤษให้เป็นไปตามธรรมชาติของการเรียนรู้ โดยเน้นการสื่อสาร (Communicative Language Teaching: CLT) โดยปรับการเรียนการสอนจากการเน้นไวยากรณ์มาเป็นเน้นการสื่อสารที่เริ่มจากการฟัง ตามด้วยการพูด การอ่าน และการเขียนตามลำดับ

3) ส่งเสริมให้มีการเรียนการสอนภาษาอังกฤษที่มีมาตรฐานตามกรอบมาตรฐานหลักด้วยหลักสูตร แบบเรียน สื่อการเรียนการสอน แต่ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันได้ ทั้งนี้ตามความพร้อมของ แต่ละสถานศึกษา และแสดงถึงความถนัดและความสนใจของผู้เรียน

4) ส่งเสริมการยกระดับความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ได้แก่

4.1) ขยายโครงการพิเศษด้านการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ได้แก่ (1) English

Program (EP) (2) Mini English Program (MEP) และ (3) International Program (IP) สำหรับผู้เรียนที่มีความสามารถทางวิชาการสูง (4) English Bilingual Education (EBE) โดยจัดการเรียนการสอนวิชาวิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา และศิลปศึกษาแบบสองภาษา (ภาษาไทย-ภาษาอังกฤษ) และ (5) English for Integrated Studies (EIS) ด้วยการสอนวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์เป็นภาษาอังกฤษ

4.2) พัฒนาห้องเรียนพิเศษภาษาอังกฤษ (Enrichment Class) เพื่อให้ผู้เรียนที่มีศักยภาพทางภาษาอังกฤษสามารถใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารทางสังคม (Social Interaction) และด้านวิชาการ (Academic Literacy) และพัฒนาห้องเรียนสนทนาภาษาอังกฤษ (Conversation Class) ที่เน้นทักษะการฟังและการพูด อย่างน้อยสัปดาห์ละ 2 ชั่วโมง รวมถึงการพัฒนาหลักสูตรและรายวิชาภาษาอังกฤษเพื่ออาชีพ เพื่อให้ผู้เรียนมีความพร้อมในการใช้ภาษาอังกฤษสำหรับประกอบอาชีพ โดยเฉพาะสำหรับผู้เรียนที่จะจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และในโรงเรียนขยายโอกาส

4.3) จัดกิจกรรมและสภาพแวดล้อมที่ ส่งเสริมความสามารถด้านภาษาอังกฤษ เช่น (1) การเข้าค่ายภาษาอังกฤษแบบเข้ม ระยะ 2-4 สัปดาห์ (84-170 ชั่วโมง) ในช่วงปิดภาคเรียน สำหรับนักเรียนทั่วไป และค่ายนานาชาติสำหรับนักเรียนที่มีความสามารถสูง (2) การเพิ่มชั่วโมงเรียน การเรียนอย่างต่อเนื่องครึ่งวัน/ทั้งวัน/หรือมากกว่านั้น รวมทั้ง (3) การจัดสภาพแวดล้อม/บรรยากาศ ที่ส่งเสริม/กระตุ้นการฝึกทักษะการสื่อสาร เช่น English Literacy Day, English Zone, English Corner, การประกวดแข่งขันต่าง ๆ บัณฑิตนิเทศ และการเพิ่มกิจกรรมการอ่านในและนอกห้องเรียนด้วยเนื้อหาสาระที่หลากหลาย เป็นต้น

4.4) ให้มีการเรียนการสอนวิชาสนทนาภาษาอังกฤษเป็นการทั่วไป และมีการเรียนการสอนภาษาอังกฤษแบบเข้มข้น รวมถึงจัดให้เป็นสาระเพิ่มเติมในลักษณะวิชาเลือกได้ด้วย เพื่อให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความสนใจ ความถนัด และศักยภาพ

5) ยกระดับความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครูให้สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ ที่เน้นการสื่อสาร (CLT) และเป็นไปตามกรอบความคิดหลัก CEFR โดยจัดให้มีการประเมินความรู้พื้นฐานภาษาอังกฤษสำหรับครู (ผู้สอน) เพื่อให้มีการฝึกอบรมครู ตลอดจนพัฒนาระบบติดตาม แก้ปัญหาและช่วยเหลือครู และให้มีกลไกการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน ที่มีการวางแผน อย่างเป็นระบบและมีความหลากหลายเพื่อตอบสนองความแตกต่างของระดับความสามารถทางภาษาอังกฤษ เพื่อให้สามารถยกระดับความสามารถทางภาษาอังกฤษได้จริง นอกจากนี้ ควรมีระบบการฝึกฝน และการสอบวัดระดับความสามารถออนไลน์เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วย

6) ส่งเสริมให้มีการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยพัฒนาความสามารถทางภาษาของครูและผู้เรียน ทั้งการส่งเสริมให้มีการผลิต การสรรหา e-content,

learning applications รวมถึงแบบฝึกและแบบทดสอบที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สำหรับการเรียนรู้ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการใช้ช่องทางการเรียนรู้ผ่านโลกดิจิทัล ยกตัวอย่างเช่น การเรียนรู้การฟัง การออกเสียงที่ถูกต้องตาม Phonics จากสื่อดิจิทัล

ทั้งนี้ตามนโยบายการปฏิรูปการเรียนการสอนภาษาอังกฤษของกระทรวงศึกษาธิการ โดยอ้างอิงจาก Council of Europe และงานวิจัยของ David Little กรอบ CEFR ได้แบ่งระดับความสามารถของผู้เรียนออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ และ 6 ระดับย่อย ดังนี้

1. กลุ่มผู้ใช้ภาษาขั้นเริ่มต้น (Basic User)

ระดับ A1 (Breakthrough) ระดับเริ่มต้น สามารถใช้ประโยคพื้นฐานในชีวิตประจำวัน แนะนำตัว และสื่อสารเรื่องใกล้ตัวอย่างง่ายได้

ระดับ A2 (Waystage) ระดับพื้นฐาน สามารถสื่อสารข้อมูลส่วนตัว ครอบครัว การใช้จ่ายใช้สอย และความต้องการพื้นฐานได้

2. กลุ่มผู้ใช้ภาษาในระดับอิสระ (Independent User)

ระดับ B1 (Threshold) ระดับกลาง สามารถจับใจความสำคัญของหัวข้อที่คุ้นเคย จัดการกับสถานการณ์ขณะเดินทาง และเขียนข้อความเชื่อมโยงกันได้

ระดับ B2 (Vantage) ระดับกลางตอนปลาย สามารถเข้าใจประเด็นที่ซับซ้อน พูดคุยกับเจ้าของภาษาได้อย่างคล่องแคล่วโดยไม่เกร็ง และแสดงความคิดเห็นในหัวข้อต่าง ๆ ได้ดี

3. กลุ่มผู้ใช้ภาษาที่มีความเชี่ยวชาญ (Proficient User)

ระดับ C1 (Effective Operational Proficiency): ระดับสูง สามารถเข้าใจข้อความยาวๆ และซับซ้อนได้ ใช้ภาษาได้อย่างยืดหยุ่นในวงสังคมและวิชาชีพ

ระดับ C2 (Mastery) ระดับเชี่ยวชาญ สามารถอ่านและฟังทุกอย่างได้โดยแทบไม่มีอุปสรรค สรุปข้อมูลจากหลายแหล่ง และถ่ายทอดรายละเอียดที่ละเอียดอ่อนได้แม่นยำ (Council of Europe, 2001; Little, 2005)

ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ **จันทร์ฤทัย พานิชศุภผล (2561)** ได้นำเสนอทัศนะเชิงวิชาการที่แหลมคมเกี่ยวกับการยกระดับสมรรถนะทางภาษาอังกฤษ โดยเน้นย้ำว่าหัวใจสำคัญมิได้อยู่ที่การจัดการเรียนการสอนเพียงลำพัง หากแต่ต้องอาศัยกลไกการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องระหว่างมาตรฐานสากลและบริบทอันเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา (Context-based Management) การบูรณาการวิสัยทัศน์ในระดับนโยบายที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เชิงสมรรถนะเข้ากับวิถีการปฏิบัติงานในพื้นที่ จะช่วยทลายข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่เคยเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาทักษะการสื่อสารในระดับประถมศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้กระบวนการขับเคลื่อนทั้งด้านการพัฒนาวิชาชีพครู การปฏิรูปหลักสูตร และการสร้างสิ่งแวดล้อมทางภาษา ไม่ได้เป็นเพียงการดำเนินงานแบบแยกส่วน แต่เป็นการถักทอองค์ประกอบทางการบริหารให้กลายเป็นระบบนิเวศ

การเรียนรู้ที่มีความเข้มแข็ง ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนทิศทางของนโยบายสู่การปฏิบัติจริงที่เอื้อให้ผู้เรียนวัยเยาว์เกิดทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษอย่างคล่องแคล่ว มั่นใจ และมีประสิทธิภาพสูงสุดตามมาตรฐานสากลที่กำหนดไว้

ปราณปรียา ผ่องจิต (2562) ได้นำเสนอแง่มุมเชิงวิชาการเกี่ยวกับสมรรถนะทางภาษาไว้อย่างแจ่มชัดว่า ความสามารถของผู้เรียนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารนั้นหาใช่เพียงการมีทักษะด้านพุทธิพิสัยที่เน้นการจดจำกฎเกณฑ์ทางไวยากรณ์หรือคำศัพท์ในเชิงทฤษฎีเท่านั้น หากแต่เป็นมิติของการบูรณาการทักษะทั้งเชิงวัจนภาษาและอวัจนภาษาเพื่อการถ่ายทอดเจตนาในการสื่อสารให้บรรลุผลตามบริบทของสังคมและวัฒนธรรม ความสามารถดังกล่าวสะท้อนผ่านกระบวนการจัดการทางความคิดที่ยืดหยุ่น การเลือกใช้ระดับภาษาที่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง ตลอดจนความสามารถในการใช้กลวิธีสื่อสารเพื่อแก้ปัญหาอุปสรรคเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนับเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเสริมสร้างความมั่นใจและความกล้าแสดงออก อันจะส่งผลให้ผู้เรียนสามารถก้าวข้ามขีดจำกัดของการเรียนรู้ในชั้นเรียนไปสู่การเป็นผู้สื่อสารที่ทรงประสิทธิภาพในสังคมโลกที่มีความหลากหลายและพลวัตสูงได้อย่างยั่งยืน

และ **ฐิตยา เรือนนระการ (2563)** ได้นำเสนอกรอบแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่สะท้อนว่าการขับเคลื่อนสมรรถนะภาษาอังกฤษในระดับประถมศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุดนั้น จำเป็นต้องอาศัยพลวัตของการบริหารจัดการที่ประสานสอดคล้องระหว่างมาตรฐานสากล (Global Standards) และอัตลักษณ์เฉพาะของสถานศึกษา (School Context) เข้าด้วยกันอย่างเป็นองค์รวม โดยการวางรากฐานเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการถ่ายทอดความรู้ในมิติของวิชาการเพียงลำพัง หากแต่เป็นการสร้างระบบนิเวศทางการศึกษาที่เอื้อต่อการซึมซับทักษะการสื่อสารผ่านสถานการณ์จริงที่มีความหมายต่อผู้เรียน กระบวนการบริหารจัดการตามทัศนะนี้ยังให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนบทบาทขององค์กรจากการเป็นผู้กำกับดูแล สู่การเป็นผู้สนับสนุนที่สามารถแปลงนโยบายระดับมหภาคสู่แนวปฏิบัติในระดับจุลภาคได้อย่างมีเอกภาพ ส่งผลให้การยกระดับทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษไม่ได้เป็นเพียงการพัฒนาความสามารถทางภาษาที่เป็นเอกเทศ แต่เป็นการเสริมสร้างสมรรถนะเชิงสมบูรณ์ที่พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลก ควบคู่ไปกับการดำรงไว้ซึ่งความเข้าใจในบริบทของตนเองอย่างมั่นคงและยั่งยืน

เนตรศิริ สิงห์ถิ่น (2564) ได้ให้ทัศนะเชิงวิชาการเกี่ยวกับสมรรถนะทางภาษาไว้อย่างน่าสนใจว่า ความสามารถของผู้เรียนในการสื่อสารภาษาอังกฤษนั้นเป็นมิติของการบูรณาการองค์ความรู้ทางภาษาเข้ากับทักษะทางสังคมและกลวิธีในการถ่ายทอดความหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นย้ำว่าหัวใจสำคัญของการสื่อสารคือการที่ผู้เรียนสามารถใช้ภาษาเป็นเครื่องมือในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามบริบทของสถานการณ์จริงได้อย่างคล่องแคล่วและเหมาะสม ความสามารถดังกล่าวจึงไม่ได้หยุดอยู่เพียงการมีความรู้ความเข้าใจในระเบียบวิธีทางภาษาเท่านั้น

แต่ยังรวมถึงกระบวนการทางความคิดที่สามารถปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นไปตามคู่สนทนาและสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย ซึ่งความชัดเจนและความมั่นใจในการส่งสารนี้เองที่เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการหล่อหลอมผู้เรียนให้เป็นผู้สื่อสารที่มีความพร้อมอย่างเต็มเปี่ยมในโลกแห่งการสื่อสารไร้พรมแดน อันจะนำไปสู่การสร้างสรรค์ความเข้าใจและสัมพันธภาพอันดีในระดับสากลสืบไป

นอกจากนี้ **มณัญญา มานะรัชศักดิ์ (2565)** ได้จำแนกองค์ประกอบของสมรรถนะทางภาษาไว้อย่างลุ่มลึกว่า ความสามารถของผู้เรียนในการสื่อสารภาษาอังกฤษนั้นมิได้จำกัดอยู่เพียงความแม่นยำทางไวยากรณ์หรือการจดจำคำศัพท์ในเชิงพรรณนาเท่านั้น หากแต่ต้องครอบคลุมถึงขีดความสามารถในการบูรณาการทักษะทางภาษาเพื่อการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ทางสังคมที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถดังกล่าวสะท้อนผ่านดัชนีชี้วัดสำคัญอันประกอบด้วยความคล่องแคล่วในการถ่ายทอดวัจนภาษาที่สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม ตลอดจนการมีพลวัตในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าขณะสื่อสาร ซึ่งนับเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ช่วยให้ผู้เรียนข้ามพ้นจากสภาวะการรับรู้ข้อมูลเพียงด้านเดียวไปสู่การเป็นผู้สื่อสารที่เปี่ยมด้วยความมั่นใจและความพร้อมในการปฏิสัมพันธ์เชิงรุก โดยกระบวนการสร้างเสริมสมรรถนะในลักษณะนี้ถือเป็นรากฐานอันวิเศษที่ช่วยหล่อหลอมให้ผู้เรียนสามารถใช้ภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้และสร้างความเข้าใจอันดีในสังคมระดับสากลได้อย่างยั่งยืน

จากการประมวลทัศนะเชิงวิชาการและกรอบมาตรฐานสากลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าภาษาอังกฤษและสมรรถนะทางภาษามีความสำคัญในฐานะเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์และทักษะแห่งอนาคตที่เชื่อมโยงผู้เรียนเข้ากับพลวัตของสังคมโลกไร้พรมแดน โดยหัวใจสำคัญของความสำเร็จมิได้หยุดอยู่เพียงความรู้ในมิติพุทธิพิสัยหรือความแม่นยำตามหลักไวยากรณ์เท่านั้น หากแต่เป็นมิติของการบูรณาการสมรรถนะทั้งเชิงวัจนภาษาและอวัจนภาษาเพื่อการสื่อสารในสถานการณ์จริงที่มีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างสมรรถนะดังกล่าวจำต้องอาศัยระบบนิเวศทางการศึกษาที่แข็งแกร่ง ซึ่งเกิดจากการถักทอนโยบายระดับมหภาคตามมาตรฐาน CEFR เข้ากับกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบริบทของสถานศึกษาอย่างเป็นเอกภาพ เพื่อเปลี่ยนผ่านสภาวะการเรียนรู้แบบดั้งเดิมสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้สื่อสารที่เปี่ยมด้วยความมั่นใจ มีความคล่องแคล่วทางภาษา และมีกระบวนการคิดที่ยืดหยุ่นต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม อันจะส่งผลให้ผู้เรียนสามารถประยุกต์ใช้ภาษาอังกฤษเป็นรากฐานในการสร้างสรรค์องค์ความรู้และสัมพันธภาพอันดีในระดับสากลได้อย่างยั่งยืนและทรงประสิทธิผลสืบไป

2.5 กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในระดับสถานศึกษา

2.5.1 ความหมายกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ

ในการนิยามความหมายของ "กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ" (English Language Learning Strategies) จากทัศนะของนักการศึกษาและนักวิจัยชั้นนำในระดับสากล เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์กรอบแนวคิด สามารถสรุปสาระสำคัญเชิงวิชาการได้ดังนี้

Joan Rubin (1987) ซึ่งถือเป็นหนึ่งในผู้บุกเบิกงานวิจัยด้านนี้ นิยามว่ากลยุทธ์การจัดการเรียนรู้คือเทคนิคหรืออุปกรณ์ใด ๆ ก็ตามที่ใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ทางภาษาและการพัฒนาระบบภาษาภายในตนเอง Rubin มุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมของผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จ (The Good Language Learner) โดยชี้ให้เห็นว่ากลยุทธ์คือเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้เรียนสามารถสังเคราะห์กฎเกณฑ์และสร้างสรรค์การสื่อสารที่มีความหมายภายใต้ข้อจำกัดของทักษะที่มีอยู่ได้อย่างชาญฉลาด

Michael O'Malley และ Anna Uhl Chamot (1990) ได้เสนอแนวคิดเชิงพุทธิปัญญา (Cognitive Theory) โดยจัดประเภทกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับหลัก คือ กลยุทธ์การกำกับความคิด (Metacognitive) กลยุทธ์การจัดการข้อมูล (Cognitive) และกลยุทธ์ทางสังคมและอารมณ์ (Social/Affective) การพัฒนากลยุทธ์ในทัศนะนี้จึงเป็นกระบวนการจัดระเบียบโครงสร้างทางความคิดเพื่อให้การรับรู้ทางภาษาถูกจัดเก็บไว้ในหน่วยความจำระยะยาวและสามารถดึงออกมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและแม่นยำ

Rebecca L. Oxford (1990/2011) นักการศึกษาผู้ทรงอิทธิพลในด้านนี้ นิยามว่ากลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาอังกฤษคือ "การกระทำจำเพาะ" (Specific Actions) ที่ผู้เรียนใช้เพื่อทำให้การเรียนรู้มีความรวดเร็ว สนุกสนาน และสามารถนำไปปรับใช้ในสถานการณ์ใหม่ได้อย่างคล่องตัว Oxford แบ่งกลยุทธ์ออกเป็นระบบใหญ่ที่รวมถึงกลยุทธ์ทางตรง (Direct) ที่เน้นการจัดการตัวภาษา และกลยุทธ์ทางอ้อม (Indirect) ที่เน้นการจัดการอารมณ์และสังคม ซึ่งถือเป็นกรอบแนวคิดแบบองค์รวมที่ช่วยให้ผู้เรียนก้าวข้ามขีดจำกัดทางภาษาไปสู่การสื่อสารที่เปี่ยมด้วยความมั่นใจ

Anna Uhl Chamot (2004) ได้ให้นิยามเชิงพฤติกรรมศาสตร์ว่า กลยุทธ์การเรียนรู้คือ "ความคิดและความประพฤติที่มีจุดมุ่งหมาย" (Conscious Thoughts and Actions) ที่ผู้เรียนจงใจนำมาใช้เพื่อช่วยให้กระบวนการทำความเข้าใจ การเรียนรู้ และการจัดเก็บข้อมูลทางภาษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น Chamot เน้นย้ำว่าหัวใจสำคัญอยู่ที่การสร้างตระหนักรู้ในกระบวนการคิด (Metacognitive Awareness) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถประเมินและกำกับทิศทางการเรียนรู้ของตนเองได้อย่างมีวิฤกต ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นผู้เรียนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ (Autonomous Learner) ในระยะยาว

Zoltán Dörnyei (2005) ได้นำเสนอมิติที่ทันสมัยโดยเชื่อมโยงกลยุทธ์การเรียนรู้เข้ากับ "แรงจูงใจและอัตลักษณ์ของผู้เรียน" (Self-Regulation and Identity) โดยมองว่ากลยุทธ์คือ กระบวนการควบคุมตนเองเพื่อรักษาความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ภาษาอังกฤษท่ามกลางอุปสรรค Dörnyei เน้นว่าการจัดการเรียนรู้ต้องมุ่งพัฒนาความสามารถในการควบคุมอารมณ์และ สภาพแวดล้อม (Action Control) เพื่อให้ผู้เรียนคงไว้ซึ่งพฤติกรรมการเรียนรู้เชิงรุก ซึ่งเป็นปัจจัย ตัดสินความสำเร็จในการสื่อสารภาษาอังกฤษในฐานะภาษาสากลของโลกยุคใหม่

Andrew D. Cohen และ Ernesto Macaro (2007) ขยายขอบเขตความหมายของกล ยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้เรียนเลือกใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการรับสาร (Input) และการผลิต สาร (Output) โดยครอบคลุมทั้งมิติด้านพุทธิปัญญาและจิตสังคม (Sociopsychological) เพื่อแก้ปัญหาอุปสรรคขณะสื่อสาร กลยุทธ์ในทัศนะของท่านทั้งสองจึงไม่ใช่สูตรสำเร็จรูป แต่เป็น พลวัตที่เปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมายของผู้เรียนและบริบทของสถานการณ์จริง การจัดการเรียนรู้ จึงต้องมุ่งเน้นการสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อให้ผู้เรียนได้ฝึกเลือกสรรกลวิธีที่สอดคล้องกับถนัด ของตนเองเพื่อผลสัมฤทธิ์สูงสุด

Rebecca L. Oxford (2011) ได้นำเสนอนิยามเชิงพรรณนาที่ทรงพลังเกี่ยวกับกลยุทธ์ การเรียนรู้ภาษาอังกฤษ (Language Learning Strategies) โดยมองว่าเป็นกระบวนการเชิงระบบ ที่ครอบคลุมมากกว่าเพียงแค่เทคนิคการจำ แต่เป็น "การกระทำที่จงใจและมีเป้าหมายจำเพาะ" (Specific and Intentional Actions) ซึ่งผู้เรียนเลือกสรรมาใช้เพื่อกำกับดูแลกระบวนการ ทางพุทธิปัญญาของตนเอง กลยุทธ์เหล่านี้ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การรับรู้ข้อมูล ทางภาษามีความรวดเร็ว ง่ายตาย เป็นระบบ และสามารถนำไปปรับใช้ในสถานการณ์การสื่อสาร ใหม่ ๆ ได้อย่างคล่องตัว หัวใจสำคัญในทัศนะของ Oxford คือการเปลี่ยนบทบาทของผู้เรียน จากการเป็นผู้รับสารเชิงรับ (Passive Learner) สู่การเป็นผู้กำกับกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Regulated Learner) ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะทางภาษาในระดับสูง

ในงานเขียนชุดหลังของ Oxford (2011) ภายใต้แนวคิดทางความคิดที่เรียกว่า "S2R Model" (Strategic Self-Regulation) ได้จำแนกองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ ภาษาอังกฤษออกเป็นมิติเชิงบูรณาการที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยเน้นย้ำถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่าง มิติด้านพุทธิปัญญา (Cognitive) ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และจัดลำดับข้อมูล มิติด้านจิตสังคม (Affective and Social) ที่เน้นการจัดการอารมณ์และแรงจูงใจในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และมิติด้าน การกำกับเหนือพุทธิปัญญา (Metacognitive) ซึ่งเปรียบเสมือนศูนย์กลางการควบคุมที่ทำหน้าที่ วางแผน ตรวจสอบ และประเมินผลการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษตามนิยามนี้จึงเป็น การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เอื้อให้ผู้เรียนสามารถบริหารจัดการทรัพยากรทางความคิด และอารมณ์ได้อย่างมีดุลยภาพ เพื่อบรรลุความสำเร็จในการสื่อสารตามมาตรฐานสากล

ความลุ่มลึกของนิยามที่ Oxford นำเสนอในปี 2011 นี้ สะท้อนให้เห็นว่ากลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเป็นสมรรถนะเชิงสมบูรณ์ที่ผนวกเอาทักษะทางภาษาและทักษะการบริหารจัดการชีวิตเข้าด้วยกัน การพัฒนากลยุทธ์ตามแนวทางนี้จึงเป็นกลไกสำคัญในการทลายอุปสรรคของการเรียนรู้ภาษาในฐานะภาษาต่างประเทศ ช่วยให้ผู้เรียนสามารถใช้ภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือในการสร้างสรรค์องค์ความรู้และสื่อสารเจตนาของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ท่ามกลางพลวัตของการสื่อสารในโลกยุคใหม่ที่ต้องการทั้งความแม่นยำและความคล่องแคล่วเชิงปฏิบัติการสืบไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2560) ได้นิยามนัยสำคัญของการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในบริบทของการปฏิรูปการศึกษาไทยว่า เป็นกระบวนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบที่มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสาร (Communicative Competence) ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีได้จำกัดอยู่เพียงการถ่ายทอดองค์ความรู้ทางภาษาในมิติของไวยากรณ์หรือคำศัพท์เพียงลำพัง หากแต่เป็นการบูรณาการทักษะทั้งการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำภาษาไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้องตามกาลเทศะ และสอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่หลากหลาย กระบวนการดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของการออกแบบกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Child-Centered Approach) เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดเจตคติที่ดีและเห็นคุณค่าของการใช้ภาษาอังกฤษในฐานะเครื่องมือสำหรับการแสวงหาความรู้และการสื่อสารในระดับสากล

ในมิติเชิงยุทธศาสตร์ การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางของกระทรวงศึกษาธิการยังมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับกรอบอ้างอิงความสามารถทางภาษาของสหภาพยุโรป (Common European Framework of Reference for Languages: CEFR) ซึ่งถือเป็นมาตรฐานสากลในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาและการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา การจัดการเรียนรู้ในลักษณะนี้จึงเป็นกระบวนการที่มีพลวัต โดยอาศัยการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาสมัยใหม่เข้ากับเทคนิคการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการฝึกปฏิบัติและการคิดวิเคราะห์ ส่งผลให้ผู้เรียนไม่เพียงแต่มีความเข้าใจในระเบียบวิธีทางภาษาเท่านั้น แต่ยังมีสมรรถนะเชิงสมบูรณ์ที่พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และสามารถดำรงตนเป็นพลเมืองโลกที่มีประสิทธิภาพได้อย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษตามเจตนารมณ์ของนโยบายดังกล่าวยังให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงความรู้ทางภาษากับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นๆ และวิถีชีวิตจริง โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนสามารถใช้ภาษาอังกฤษเป็นสะพานเชื่อมสู่โลกกว้างทางการศึกษาและการทำงาน การจัดการเรียนรู้จึงเป็นเสมือนเครื่องมือในการพัฒนาพุทธิพิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัยของผู้เรียนอย่างเป็นองค์รวม ผ่านการจัดการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นและการประเมินผลตามสภาพจริง

(Authentic Assessment) ซึ่งนับเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญในการเปลี่ยนผ่านจากบทบาทของครูผู้บรรยายสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) ที่สามารถกระตุ้นศักยภาพรายบุคคลของผู้เรียนให้ปรากฏออกมาอย่างชัดเจนและทรงประสิทธิภาพสูงสุดตามมาตรฐานสากลที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้

กล่าวถึง กรอบอ้างอิงความสามารถทางภาษาของสหภาพยุโรป (Common European Framework of Reference for Languages หรือ CEFR) เป็นมาตรฐานสากลที่นิยามสมรรถนะทางภาษาผ่านคำบรรยายพฤติกรรมความสามารถ (Can-do Descriptors) ซึ่งมุ่งเน้นการใช้ภาษาในฐานะเครื่องมือเชิงปฏิบัติการทางสังคม (Action-oriented Approach) แทนการวัดความรู้เชิงทฤษฎีไวยากรณ์เพียงอย่างเดียว โดยแบ่งระดับความเชี่ยวชาญออกเป็น 3 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มผู้ใช้ภาษาขั้นเริ่มต้น (Basic User: A1-A2) กลุ่มผู้ใช้ภาษาในระดับอิสระ (Independent User: B1-B2) และกลุ่มผู้ใช้ภาษาที่มีความเชี่ยวชาญ (Proficient User: C1-C2) มาตรฐานนี้ทำหน้าที่เป็นภาษากลางทางวิชาการที่ช่วยในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลมีความเป็นเอกภาพและสามารถเทียบเคียงคุณภาพได้ในระดับนานาชาติ

สำหรับการเทียบเคียงสมรรถนะในระดับประถมศึกษาชั้นนั้น ตามประกาศนโยบายปฏิรูปการเรียนการสอนภาษาอังกฤษของกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดเป้าหมายให้ผู้เรียนเมื่อสำเร็จการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ควรมีระดับความสามารถทางภาษาอย่างน้อยในระดับ A1 และมุ่งสู่ระดับ A2 สำหรับกลุ่มที่มีศักยภาพ โดยระดับ A1 (Breakthrough) เน้นการสื่อสารในชีวิตประจำวันอย่างง่าย การแนะนำตัว และการตอบโต้ข้อมูลใกล้ตัว ขณะที่ระดับ A2 (Waystage) จะขยายขอบเขตสู่การแลกเปลี่ยนข้อมูลส่วนบุคคล ครอบครัว และความต้องการพื้นฐานอย่างเป็นรูปธรรม การใช้กรอบ CEFR เป็นฐานในการพัฒนาผู้เรียนวัยประถมจึงเป็นการวางรากฐานสำคัญที่ช่วยทลายข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง มุ่งเน้นการสร้างเชื่อมั่นและความคล่องแคล่วในการสื่อสารที่เหมาะสมกับพัฒนาการตามวัย

ในมิติของการบูรณาการเกณฑ์ CEFR เข้ากับบริบทประถมศึกษาคือการสร้างพลวัตของการบริหารจัดการที่ประสานสอดคล้องระหว่างมาตรฐานสากลและอัตลักษณ์เฉพาะของสถานศึกษา การกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนนี้ช่วยให้ผู้วิจัยและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถออกแบบระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ที่เอื้อต่อการซึมซับทักษะภาษาอังกฤษผ่านสถานการณ์จริงที่มีความหมายต่อผู้เรียน ส่งผลให้สมรรถนะทางภาษาไม่ได้เป็นเพียงการพัฒนาความสามารถทางภาษาที่เป็นเอกเทศ แต่เป็นสมรรถนะเชิงสมบูรณ์ที่พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลก ควบคู่ไปกับการสร้างเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ภาษาในระยะยาวอย่างยิ่ง

จันทร์ฤทัย พานิชสุภผล (2561) ได้นิยามกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในมิติของการบูรณาการเชิงระบบ โดยมองว่าเป็นกระบวนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับ

บริบทของสถานศึกษาและมาตรฐานสากล เพื่อปรับเปลี่ยนเนื้อหาทางภาษาไปสู่ทักษะการปฏิบัติจริง ผ่านการใช้เครื่องมือทางการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น กลยุทธ์ในทัศนะนี้เน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการซึมซับทางภาษา เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความมั่นใจ และสามารถสื่อสารได้อย่างมีความหมาย

ในเชิงปฏิบัติการ จันทรฤทัยให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนกิจกรรมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่ครอบคลุมทั้งการพัฒนาทักษะพื้นฐานและการคิดวิเคราะห์ โดยมองว่ากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถทลายข้อจำกัดเชิงโครงสร้างการบริหารจัดการในโรงเรียน และสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของการสื่อสารภาษาอังกฤษในฐานะเครื่องมือสำคัญในการแสวงหาความรู้ระดับสูงและการดำรงตนเป็นพลเมืองโลกที่มีคุณภาพ

ปราณปรียา ผ่องจิต (2562) อธิบายความหมายของกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษว่า คือกระบวนการออกแบบแผนงานเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการใช้จุดแข็งขององค์กรในการตอบสนองต่อโอกาสและท้าทายทางการสื่อสาร โดยเป็นการคัดสรรกิจกรรมเชิงรุก (Active Learning) ที่กระตุ้นให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนทักษะการสื่อสารในสถานการณ์จำลองที่ใกล้เคียงกับชีวิตจริง เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะเชิงสมบูรณ์ที่พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง

ปราณปรียายังเน้นย้ำว่ากลยุทธ์เปรียบเสมือนเครื่องมือทางความคิดที่ผู้เรียนเลือกใช้เพื่อควบคุมและกำกับการเรียนรู้ของตนเอง (Self-Regulation) ผ่านการสนับสนุนจากครูผู้สอน ในบทบาทของผู้อำนวยความสะดวก การจัดการเรียนรู้ตามนิยามนี้จึงมุ่งหวังผลสัมฤทธิ์ที่ความคล่องแคล่วและการเข้าถึงแก่นแท้ของภาษาวัฒนธรรม ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญในการยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนภาษาอังกฤษให้มีทิศทางที่ชัดเจนและเป็นระบบ

ฐิตียา เรือนนระการ (2563) นิยามมิติของกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษว่า คือ นวัตกรรมการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับสภาพจริงของโรงเรียน โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ช่วยยกระดับความสามารถทางภาษาตามกรอบมาตรฐาน CEFR กลยุทธ์ในทัศนะนี้มีความสำคัญยิ่งในการเป็นเข็มทิศกำกับทิศทางการดำเนินงานทุกระดับ ความเป็นเอกภาพและมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางการสื่อสาร

นอกจากนี้ ฐิตียายังมองว่าการพัฒนากลยุทธ์คือการสร้างพลวัตของการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงมาตรฐานระดับชาติสู่การปฏิบัติในระดับชั้นเรียนอย่างเป็นรูปธรรม โดยให้ความสำคัญกับการใช้สื่อและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาเป็นกลไกขับเคลื่อนการเรียนรู้ เพื่อลดช่องว่างทางการศึกษา และเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียน อย่างรอบด้านและมีประสิทธิภาพสูงสุด

เนตรศิริ สิงห์ถิ่น (2564) ให้ทัศนะว่ากลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษคือกระบวนการแสวงหาแนวทางที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการชั้นเรียนภาษาอังกฤษ โดยมุ่งเน้นการจัดลำดับ

ความสำคัญของเป้าหมายการพัฒนาทักษะผู้เรียนและการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในระเบียบวิธีสอนสมัยใหม่ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เรียนในการใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารในชีวิตประจำวัน

เนตรศิริระบุเพิ่มเติมว่า กลยุทธ์ตามนิยามนี้ครอบคลุมถึงการกำหนดมวลประสบการณ์ที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าขณะสื่อสารและการใช้ภาษาอย่างถูกกาลเทศะ โดยมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การสร้างปฏิสัมพันธ์ที่เข้มแข็งระหว่างครู ผู้เรียน และภาคีเครือข่าย เพื่อให้เกิดระบบนิเวศการเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่ยั่งยืนและสามารถวัดผลความสำเร็จได้อย่างชัดเจนภายใต้ตัวชี้วัดที่เป็นสากล

มณัญญา มานะรัชศักดิ์ (2565) มองว่ากลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษคือการสร้างเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ที่ช่วยบริหารจัดการสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะทางพุทธิปัญญาของผู้เรียน โดยเป็นการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับเป้าหมายทางการศึกษา เพื่อสร้างพลวัตในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ก้าวทันต่อพลวัตของโลกยุคปัจจุบันได้อย่างไร้ขีดจำกัด

มณัญญาเน้นย้ำถึงองค์ประกอบของการนิเทศติดตามและการประเมินผลเชิงพฤติกรรมในฐานะส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ โดยมองว่ากระบวนการจัดการเรียนรู้ต้องมีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อเปลี่ยนผ่านจากบทบาทของผู้สอนสู่การเป็นที่ปรึกษาที่สามารถดึงศักยภาพสูงสุดของผู้เรียนออกมาใช้ในการสื่อสารภาษาอังกฤษได้อย่างทรงประสิทธิภาพ

สุรัสวดี เสาว์บุปผา (2565) สรุปนิยามว่ากลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษคือการกำหนดกระบวนการทัศน์ใหม่ทางการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และความคุ้มค่า ผ่านการใช้ฐานข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจเลือกแนวทางการสอนที่เหมาะสมที่สุด โดยมุ่งเน้นการขับเคลื่อนเชิงรุกเพื่อสร้างความพร้อมให้กับผู้เรียนในการเผชิญหน้ากับความท้าทายในศตวรรษที่ 21

สุรัสวดีชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์คือสะพานเชื่อมโยงความคาดหวังของสังคมสู่ผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยเน้นการจัดสรรทรัพยากรและการออกแบบกลไกการทำงานที่มีความยืดหยุ่น เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษไม่ได้เป็นเพียงการเรียนรู้เพื่อสอบ แต่เป็นการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินชีวิตและประกอบอาชีพได้อย่างแท้จริงในอนาคต

ในบริบทการศึกษาไทย การพัฒนากลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษจำเป็นต้องตั้งอยู่บนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ทั้งด้านลักษณะผู้เรียน ความพร้อมของครู ทรัพยากร และบริบทชุมชน เพื่อกำหนดแนวทางที่เหมาะสม ลดอุปสรรค และเสริมปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเรียนภาษาอย่างเป็นรูปธรรมนั่นเอง

จากการสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเป็นกระบวนการสำคัญที่ผสมผสานการวางแผน การเลือกวิธีสอน และการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับ

บริบทของผู้เรียนและสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทโดยตรงต่อการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารของผู้เรียนอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน



ภาพที่ 2.5 ทิศทางกระบวนการเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่ส่งเสริมสมรรถนะการสื่อสาร

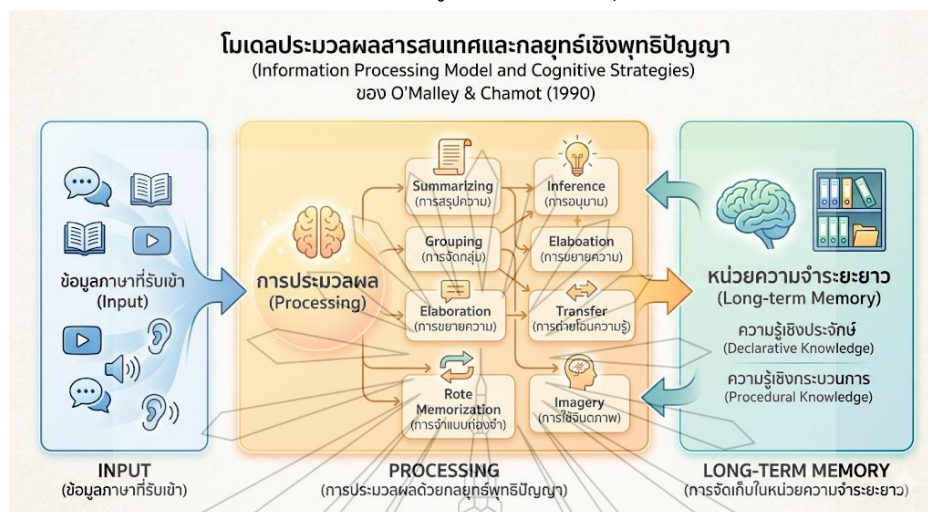
2.452 ทฤษฎีกลยุทธ์สำหรับศตวรรษที่ 21 (The 21st Century Strategic Theory)

Michael O'Malley และ Anna Uhl Chamot (1990) ได้วางรากฐานสำคัญในการนิยาม "กลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาอังกฤษ" ผ่านมุมมองทางจิตวิทยาพุทธิปัญญา (Cognitive Theory) โดยมองว่าการเรียนรู้ภาษาเป็นกระบวนการจัดการข้อมูลที่ซับซ้อน กลยุทธ์ในทัศนะของท่านทั้งสองจึงหมายถึง "กระบวนการทางความคิดหรือพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเฉพาะ" (Special Thoughts or Behaviors) ซึ่งท่านได้จำแนกกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับหลัก คือ กลยุทธ์การกำกับเหนือพุทธิปัญญา (Metacognitive Strategies) ซึ่งทำหน้าที่วางแผนและประเมินผล กลยุทธ์พุทธิปัญญา (Cognitive Strategies) ที่จัดการกับตัวภาษาโดยตรง และ กลยุทธ์ทางสังคมและอารมณ์ (Social/Affective Strategies) ที่เน้นการปฏิสัมพันธ์เพื่อแก้ปัญหาทางการสื่อสาร

ความหมายที่ O'Malley และ Chamot นำเสนอมีความสำคัญอย่างยิ่งในการอธิบายว่าการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษไม่ใช่เพียงการจำเนื้อหา แต่คือการฝึก "ทักษะการเรียนรู้" (Learning Skills) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถแปรเปลี่ยนข้อมูลดิบทางภาษา (Input) ให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่คงทนในหน่วยความจำระยะยาว (Long-term Memory) แผนภาพกระบวนการนี้มักแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ทางประสาทสัมผัสกับการใช้เครื่องมือทางปัญญาเพื่อถอดรหัสความหมาย การพัฒนากลยุทธ์ตามแนวทางนี้จึงเป็นการติดอาวุธทางความคิดให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์โครงสร้างภาษาที่มีความซับซ้อนและนำไปใช้สื่อสารในสถานการณ์จริงได้อย่างเป็นระบบและเป็นอัตโนมัติ

ดังนั้น การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษตามแนวคิดนี้จึงเน้นบทบาทของครูในฐานะ "ผู้อำนวยความสะดวกกระบวนการคิด" ที่ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนตระหนักรู้ในกลวิธีที่ตนเองใช้ (Metacognitive

Awareness) การที่ผู้เรียนสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับงานทางภาษาที่ได้รับมอบหมาย จะส่งผลให้เกิดความมั่นใจและความคล่องแคล่วในการสื่อสารที่ยั่งยืน สอดรับกับมาตรฐานสากลและเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องอาศัยทั้งทักษะทางสติปัญญา และทักษะการบริหารจัดการอารมณ์สังคมควบคู่กันไปอย่างสมดุล ดังภาพ



ภาพที่ 2.6 แบบจำลอง Information Processing Model

Zoltán Dörnyei (2005/2019) ได้ขยายความหมายของกลยุทธ์ไปสู่มิติของ "การบริหารจัดการแรงจูงใจและพฤติกรรม" (Action Control Strategy) โดยมองว่ากลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษคือกระบวนการรักษาความมุ่งมั่นและการควบคุมอารมณ์ของผู้เรียนท่ามกลางความยากลำบากในการฝึกฝนทักษะต่างประเทศ การจัดการเรียนรู้ในทัศนะของ Dörnyei จึงเป็นการสร้างระบบที่ช่วยให้ผู้เรียนยังคงมีความเพียรพยายามและมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็งในกิจกรรมการสื่อสาร ซึ่งเป็นปัจจัยชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญในระดับคุณวุฒิศึกษา

Yager (2006) และ Gray (2006) ได้นำเสนอมิติของการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในฐานะ "กลยุทธ์เชิงปฏิบัติการ" (Operational Strategy) ที่เน้นการออกแบบระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เกื้อหนุนต่อการฝึกฝนทักษะการสื่อสารผ่านสถานการณ์จริง โดยมองว่ากลยุทธ์คือการเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีการเรียนรู้และกระบวนการบริหารจัดการในชั้นเรียน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการซึมซับทางภาษา (Acquisition) และการพัฒนาทักษะเชิงพุทธิปัญญาที่ซับซ้อน ซึ่งส่งผลต่อความคงทนขององค์ความรู้และการนำไปใช้ในบริบทที่หลากหลาย

Andrew D. Cohen (2011/2014) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษว่า คือกระบวนการที่ผู้เรียนเลือกใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูล (Storage) การระลึกถึง (Retrieval) และการใช้ภาษา (Usage) โดย Cohen เน้นย้ำว่ากลยุทธ์ที่สำคัญคือกระบวนการ "เรียนรู้ที่จะเรียน" (Learning to Learn) ซึ่งครูผู้สอนต้องออกแบบกิจกรรมที่ช่วยให้

ผู้เรียนสามารถระบุและใช้กลวิธีที่เหมาะสมกับตนเองเพื่อหลายกำแพงทางภาษาและยกระดับสมรรถนะการสื่อสารสู่มาตรฐาน CEFR

Rebecca L. Oxford (2011/2017) ในฐานะผู้วางรากฐานทฤษฎี S2R (Strategic Self-Regulation) นิยามว่ากลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาอังกฤษคือ "การกระทำที่ตั้งใจและมีการกำกับตนเอง" (Intentional and Self-Regulated Actions) เพื่อยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ภาษาอังกฤษของผู้เรียน Oxford ชี้ให้เห็นว่ากลยุทธ์ประกอบด้วยมิติเชิงบูรณาการทั้งพุทธิปัญญา (Cognitive) อารมณ์ (Affective) และสังคม (Social) ซึ่งต้องอาศัยการกำกับเหนือพุทธิปัญญา (Metacognitive) เป็นตัวควบคุมเพื่อให้กระบวนการจัดการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

Oxford นำเสนอแบบจำลอง Strategic Self-Regulation (S2R) ซึ่งเปลี่ยนจากเพียงการจำแนกประเภท มาเป็นการแสดงให้เห็นถึง "ระบบการควบคุมตนเอง" ดังภาพ



ภาพที่ 2.7 แบบจำลอง Oxford's S2R Model Diagram

Pearce & Robinson (2015) นิยามกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ว่าเป็นชุดของการตัดสินใจและพฤติกรรมที่เน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่มีความหมาย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองต่อพลวัตของโลกยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การพัฒนากลยุทธ์ตามแนวทางนี้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลเชิงพฤติกรรมและการปรับเปลี่ยนทิศทางการจัดการเรียนรู้ให้มีความยืดหยุ่น เพื่อให้ผู้เรียนสามารถใช้ภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือในการเข้าถึงองค์ความรู้และสื่อสารเจตนาของตนได้อย่างแม่นยำและถูกกาลเทศะ

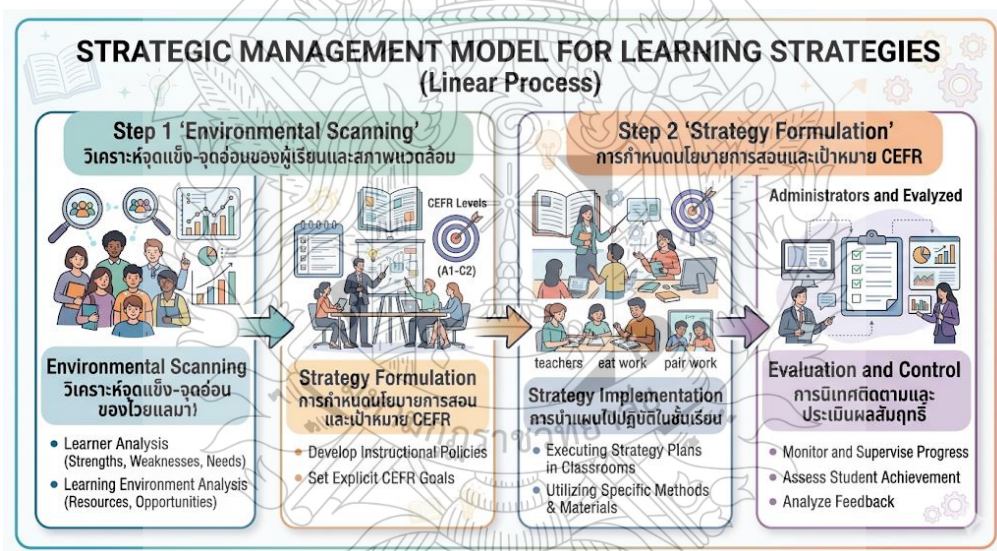
Fred R. David (2017) อธิบายว่ากลยุทธ์คือกระบวนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาและสมรรถนะของครูผู้สอนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีมุ่งเน้นการสร้าง "ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์" (Strategic Alignment) ระหว่างความต้องการของผู้เรียนและมาตรฐานสากล การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในทัศนะของ David จึงหมายถึงการแสวงหาแนวทาง

ปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อเปลี่ยนผ่านจากอุปสรรคทางการสื่อสารสู่โอกาสในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้เรียนในระดับสากล

Wheelen & Hunger (2018) นำเสนอมิติของกลยุทธ์ในฐานะแผนแม่บทที่เป็นองค์รวม (Comprehensive Master Plan) โดยนิยามว่ากลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษคือการกำหนดทิศทางที่บูรณาการระหว่างพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษาเข้ากับกระบวนการคัดสรรนวัตกรรมการสอน เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงสมรรถนะให้แก่ผู้เรียน กลยุทธ์ตามนิยามนี้จึงไม่ใช่เพียงเทคนิคการสอนรายชั่วโมง แต่เป็นกลไกเชิงระบบที่ต้องผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างรอบด้านเพื่อวางโรดแมปในการพัฒนาทักษะทางภาษาให้บรรลุผลสำเร็จในระยะยาวอย่างยั่งยืน

นักทฤษฎีกลุ่มนี้มองกลยุทธ์ผ่านกระบวนการบริหารจัดการองค์กร (Strategic Management Model) องค์ประกอบในแผนภาพ เป็นวงจรลำดับขั้น (Linear Process) ประกอบด้วย:

- 1) Environmental Scanning วิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนของผู้เรียนและสภาพแวดล้อม
- 2) Strategy Formulation: การกำหนดนโยบายการสอนและเป้าหมาย CEFR
- 3) Strategy Implementation การนำแผนไปปฏิบัติในชั้นเรียน
- 4) Evaluation and Control: การนิเทศติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ ดังภาพ



ภาพที่ 2.8 แบบจำลอง Strategic Management Model

จันทร์ฤทัย พานิชสุภผล (2561) นิยามกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ว่าเป็นพลวัตของการบริหารจัดการที่ต้องก้าวข้ามขอบเขตการสอนแบบดั้งเดิม โดยเน้นการสร้าง "ระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้" (Learning Ecosystem) ที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะความฉลาดทางดิจิทัลและสมรรถนะสากล กลยุทธ์ในทัศนะนี้คือการประสานพลังระหว่างทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรม

เพื่อสร้างความพร้อมให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกไร้พรมแดนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในเชิงกลุ่มเล็ก จันทรฤทัยมองว่ากลยุทธ์ศตวรรษที่ 21 คือมิติของการบริหารเชิงรุกที่ต้องให้ความสำคัญกับ "สมรรถนะการนำตนเอง" (Self-Directed Competency) ของผู้เรียน โดยสถานศึกษาต้องแปรสภาพเป็นฐานการวิจัยและการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ มากกว่าเป็นเพียงสถานที่ถ่ายทอดเนื้อหา การกำหนดกลยุทธ์จึงต้องมีความยืดหยุ่นสูงและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ตัวทักษะเชิงปฏิบัติการมากกว่าตัวเลขคะแนนในอดีต

ปราณปรียา ผ่องจิต (2562) อธิบายว่าทฤษฎีกลยุทธ์ศตวรรษที่ 21 คือกระบวนการทัศน์ใหม่ของการจัดการศึกษาที่เน้น "ความคล่องตัวเชิงยุทธศาสตร์" (Strategic Agility) โดยมองว่าเป้าหมายสูงสุดคือการสร้างพลเมืองที่มีทักษะการคิดวิเคราะห์และการสื่อสารในระดับสากล กลยุทธ์ในบริบทนี้จึงต้องบูรณาการความฉลาดทางอารมณ์เข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อเปลี่ยนผ่านบทบาทของครูไปสู่การเป็น "ผู้ออกแบบประสบการณ์" (Experience Designer) ที่สามารถกระตุ้นศักยภาพรายบุคคลได้อย่างเป็นรูปธรรม

ปราณปรียายังให้ความสำคัญกับการใช้ "ข้อมูลขนาดใหญ่" (Big Data) และผลการวิจัยมาเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมยุคใหม่ได้อย่างแม่นยำ กลยุทธ์ในทัศนะของท่านจึงเปรียบเสมือนแผนแม่บทที่เน้นการสร้าง "ความได้เปรียบทางสมรรถนะ" (Competence Advantage) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการอยู่รอดและเติบโตในสังคมโลกที่มีการแข่งขันสูง

ฐิตยา เรือนนระการ (2563) นิยามทฤษฎีกลยุทธ์ศตวรรษที่ 21 ว่าเป็นระบบการบริหารจัดการที่เน้น "นวัตกรรมและการมีส่วนร่วม" (Collaborative Innovation) โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ที่ไร้ขีดจำกัด กลยุทธ์ในทัศนะนี้มิได้มองเพียงผลสัมฤทธิ์ในห้องเรียน แต่คือการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมโลก และมีทักษะในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem Solving) ผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้อิงบริบทพื้นที่

ฐิตยาชี้ให้เห็นว่ากลยุทธ์ศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นกลยุทธ์เชิงนิเวศ (Ecological Strategy) ที่สร้างความสมดุลระหว่างความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและคุณธรรมจริยธรรม การบริหารจัดการสถานศึกษาจึงต้องเน้นความยืดหยุ่นเชิงโครงสร้างที่สามารถตอบสนองต่อพลวัตของโลกยุคใหม่ได้อย่างทันท่วงทีและมีคุณภาพสอดคล้องกับมาตรฐานระดับสากล

เนตรศิริ สิงห์ถิ่น (2564) ให้ทัศนะว่าทฤษฎีกลยุทธ์ศตวรรษที่ 21 คือการขับเคลื่อนองค์การจัดการศึกษาผ่าน "สมรรถนะแห่งอนาคต" (Future Skills) โดยมุ่งเน้นการสร้างความเข้มแข็งในทักษะ 4Cs (Critical Thinking, Communication, Collaboration, Creativity) กลยุทธ์ในบริบทนี้คือ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผนวกเอาศาสตร์การบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ากับจิตวิทยาการเรียนรู้ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็นนักนวัตกรรมที่พร้อมเผชิญหน้ากับความคลุมเครือของสถานการณ์โลก

เนตรศิริระบุว่าหัวใจของกลยุทธ์ในยุคนี้คือการสร้าง "วัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต" (Lifelong Learning Culture) ซึ่งต้องอาศัยการจัดการเชิงรุกที่ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคต (Foresight Analysis) มาเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดวิสัยทัศน์สถานศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนมีรากฐานที่มั่นคงในการก้าวไปสู่การเป็นพลเมืองโลกที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสังคมได้

มณัญญา มานะรัชต์ (2565) มองว่าทฤษฎีกลยุทธ์ศตวรรษที่ 21 คือ "กลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อความเป็นเลิศ" (Digital Strategy for Excellence) ซึ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์และนวัตกรรมการเรียนรู้อัจฉริยะมาเป็นกลไกหลักในการพัฒนาผู้เรียน กลยุทธ์ในทัศนะนี้คือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางความคิด (Mindset Transformation) ของบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมในการก้าวสู่โลกแห่งข้อมูลข่าวสารที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

มณัญญาเน้นย้ำถึงการจัดการเรียนรู้ที่เน้น "สมรรถนะเฉพาะบุคคล" (Personalized Competency) ผ่านกลยุทธ์การติดตามและประเมินผลที่แม่นยำด้วยข้อมูลสารสนเทศ การบริหารจัดการในยุคนี้จึงเป็นกลยุทธ์เชิงรุกที่มุ่งหวังการสร้างนวัตกรรมจากตัวผู้เรียน โดยมีเป้าหมายสุดท้ายคือการยกระดับคุณภาพชีวิตและขีดความสามารถทางการสื่อสารให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่โลกต้องการ

สุรัสวดี เสาร์บุปผา (2565) สรุปนิยามทฤษฎีกลยุทธ์ศตวรรษที่ 21 ว่าเป็น "กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธิปัญญาและสมรรถนะ" (Cognitive and Competency Management Strategy) ที่เน้นความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างความต้องการของตลาดแรงงานโลกและความถนัดของคนรุ่นใหม่ กลยุทธ์ในมิตินี้คือการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความยั่งยืนภายใต้วิถีชีวิตใหม่ (New Normal)

สุรัสวดีชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์ในยุคศตวรรษที่ 21 ต้องมีลักษณะเป็น "กลยุทธ์แบบเปิด" (Open Strategic System) ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพร้อมรับฟังเสียงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย การพัฒนาผู้เรียนในยุคนี้จึงเป็นการสร้างทักษะการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและมีความเป็นสากล เพื่อเตรียมความพร้อมสู่การทำงานในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความก้าวหน้าทางนวัตกรรมอย่างสูงสุด

สามารถสรุปได้ว่า เมื่อประยุกต์ใช้กับการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ทฤษฎีกลยุทธ์สำหรับศตวรรษที่ 21 ช่วยให้สถานศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด สามารถกำหนดทิศทางการจัดการเรียนรู้ระดับประถมศึกษาได้อย่างเป็นระบบ เชื่อมโยง

นโยบาย การจัดการเรียนการสอน และผลลัพธ์ด้านสมรรถนะภาษาอังกฤษของผู้เรียน เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในบริบทการศึกษายุคใหม่

2.5.3 ทฤษฎีการมีส่วนร่วม (Participation Theory)

ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการพัฒนารูปแบบหรือกลยุทธ์ ทฤษฎีการมีส่วนร่วม (Participation Theory) ถือเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความยั่งยืนและความเข้มแข็งให้กับองค์กร โดยมีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้ให้ทัศนะเชิงสังเคราะห์ไว้ดังนี้

ทัศนะจากนักทฤษฎีและนักวิชาการระดับสากล

Sherry R. Arnstein (1969/2010 - Annex Perspective) แม้ต้นฉบับจะเกิดขึ้นก่อน แต่ในแง่ของภาคผนวกและการพัฒนาต่อยอด (Annex 2010) ได้นำเสนอ "บันได 8 ขั้นของการมีส่วนร่วม" (A Ladder of Citizen Participation) ซึ่งจำแนกระดับการมีส่วนร่วมตั้งแต่ระดับที่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจจริง (Non-participation) ไปจนถึงระดับสูงสุดคือการที่ภาคส่วนต่าง ๆ มีอำนาจเหนือการจัดการ (Citizen Control) แนวคิดนี้เตือนให้ดูขบขันที่พึงระวังความแตกต่างระหว่าง "การมีส่วนร่วมเชิงสัญลักษณ์" (Tokenism) กับ "การมีส่วนร่วมเชิงอำนาจ" (Delegated Power)

สำหรับการประยุกต์ใช้ในศตวรรษที่ 21 บันไดการมีส่วนร่วมนี้ได้ถูกนำมาวิเคราะห์ในมิติการบริหารสถานศึกษาว่า กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ต้องขยับฐานจากการเพียงแค่บอกเล่า (Informing) ไปสู่การปรึกษาหารือ (Consultation) และการสร้างความร่วมมือ (Partnership) เพื่อให้เกิดนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง

Samuel P. Huntington และ Joan Nelson (1976) ให้มุมมองการมีส่วนร่วมในมิติของการพัฒนาสังคมและเสถียรภาพ โดยระบุว่า การมีส่วนร่วมคือกิจกรรมที่ปัจเจกบุคคลดำเนินการเพื่อมุ่งหวังผลกระทบต่อความคิดเห็นของรัฐหรือองค์กร การมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพในทัศนะของท่านทั้งสองต้องสมดุลระหว่าง "ระดับของการขัดเกลาทางสังคม" และ "สถาบันการเมือง" ซึ่งในบริบทการศึกษาหมายถึงการที่โรงเรียนต้องมีกลไกที่รองรับการมีส่วนร่วมที่ชัดเจนเพื่อป้องกันความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์

John M. Cohen และ Norman T. Uphoff (1977) ได้วางรากฐานการมีส่วนร่วมในเชิงมิติสัมพันธ์ที่ทรงอิทธิพลอย่างยิ่ง โดยนิยามว่าการมีส่วนร่วมคือกระบวนการที่มีพลวัตประกอบด้วย 4 ระยะสำคัญ ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) (2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) (3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) และ (4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) แผนภาพแนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมที่แท้จริงต้องครอบคลุมตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) และความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนเป้าหมายของส่วนรวม

ในมิติเชิงลึก Cohen และ Uphoff ยังเน้นย้ำถึง "บริบทของผู้มีส่วนร่วม" (Who) และ "ลักษณะของการมีส่วนร่วม" (How) ว่ามีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน การจัดการเรียนรู้หรือการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดนี้จึงต้องมุ่งสร้างโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้ามามีบทบาทเชิงรุก มิใช่เพียงผู้รับคำสั่ง แต่เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ที่ร่วมเผชิญชะตากรรมและวิสัยทัศน์ขององค์กรไปพร้อมกัน

Robert Chambers (1997/2005) ผู้นำแนวคิดการมีส่วนร่วมเชิงวิधिปฏิบัติ (Participatory Rural Appraisal - PRA) มองว่าหัวใจของทฤษฎีการมีส่วนร่วมคือ "การเปลี่ยนผ่านอำนาจ" (Power Shift) จากผู้เชี่ยวชาญไปสู่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ Chambers เน้นการใช้วิธีการที่ยืดหยุ่นและให้ความสำคัญกับความรู้เชิงภูมิปัญญาในท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาหลักสูตรหรือกลยุทธ์การสอนที่อิงบริบทจริงมากกว่าทฤษฎีที่ส่งตรงมาจากส่วนกลางเพียงอย่างเดียว

ทัศนะจากนักทฤษฎีและนักวิชาการไทย

เข้มเพชร ศรีสมพาน (2557) ได้สังเคราะห์แนวคิดการมีส่วนร่วมในบริบทการบริหารจัดการศึกษาไทยว่า เป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ และร่วมรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น โดยเน้นการสร้างเชื่อมั่นและการสื่อสารที่โปร่งใสเป็นฐานสำคัญ กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในทัศนะของท่านจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา

นอกจากนี้ เข้มเพชรยังชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการมีส่วนร่วมประกอบด้วย ปัจจัยด้านโครงสร้างอำนาจ ปัจจัยด้านเจตคติของบุคลากร และปัจจัยด้านแรงจูงใจ การพัฒนากลยุทธ์ในระดับคุณิพนธ์จึงจำเป็นต้องบูรณาการปัจจัยเหล่านี้เข้าด้วยกันเพื่อให้การมีส่วนร่วมไม่ได้เป็นเพียง "พิธีกรรมทางเอกสาร" แต่เป็น "พฤติกรรมทางวิชาชีพ" ที่เกิดขึ้นจริงในระบบการจัดการเรียนรู้

วิรัช วิรัชนิการวรรณ (2560) นิยามการมีส่วนร่วมในฐานะ "หัวใจของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่" ที่ต้องเปิดกว้างให้ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการตรวจสอบและการรับผิดชอบต่อสาธารณะ การมีส่วนร่วมจึงเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการที่โปร่งใสและตรวจสอบได้

จันทร์ฤทัย พานิชศุภผล (2561) นิยามการมีส่วนร่วมว่าเป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เข้ามามีบทบาทในการร่วมคิดและร่วมตัดสินใจตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของการพัฒนาองค์กร โดยเน้นความสำคัญของการสร้าง "วัฒนธรรมการทำงานแบบหุ้นส่วน" (Partnership Culture) เพื่อให้เกิดความตระหนักในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

ในมิติของการจัดการเรียนรู้ จันทรฤทัยมองว่าการมีส่วนร่วมคือกลไกที่ช่วยทลายกำแพงระหว่างโรงเรียนและชุมชน การที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและประเมินผล จะช่วยให้กลยุทธ์การพัฒนาผู้เรียนมีความแหลมคมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาจริง ส่งผลให้การขับเคลื่อนนโยบายทางการศึกษาได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง

นิศารัตน์ ศิลปเดช (2561) อธิบายว่าการมีส่วนร่วมคือ "การประสานพลัง" (Synergy) ของกลุ่มคนที่มีความหลากหลายแต่มีเป้าหมายร่วมกัน โดยเน้นการจัดโครงสร้างการทำงานที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์อย่างทั่วถึง ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรในยุควิถีใหม่

ปราณปรียา ผ่องจิต (2562) อธิบายว่าทฤษฎีการมีส่วนร่วมคือมิติของการบริหารจัดการที่เน้น "การกระจายอำนาจและการเสริมพลัง" (Empowerment) โดยมุ่งหวังให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ในกิจกรรมหรือโครงการที่ดำเนินงานอยู่ การมีส่วนร่วมในทัศนะของปราณปรียาจึงไม่ใช่เพียงการมาประชุมตามคำสั่ง แต่เป็นการใช้ศักยภาพทางปัญญาและวิชาชีพร่วมกันเพื่อออกแบบแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

ปราณปรียายังให้ทัศนะว่าการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ คือ การมีส่วนร่วมในการวางแผน การปฏิบัติการ การรับผลประโยชน์ และการประเมินผล ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะช่วยสร้างแรงจูงใจภายในให้แก่บุคลากรในการร่วมกันฝ่าฟันอุปสรรคและมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรอย่างมีความสุข

ฐิตียา เรือนนระการ (2563) นิยามการมีส่วนร่วมในฐานะ "กลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมร่วมกัน" (Collaborative Innovation Strategy) โดยเน้นกระบวนการที่สมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้และตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ กลยุทธ์นี้จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความโปร่งใสในการบริหารจัดการสถานศึกษา ทำให้การดำเนินงานมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างเท่าทัน

ฐิตียาชี้ให้เห็นว่าหัวใจสำคัญของการมีส่วนร่วมคือ "การรับฟังเสียงสะท้อน" (Feedback Loop) จากครูและผู้เรียน เพื่อนำมาปรับปรุงกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการจริง การบริหารจัดการที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมจึงเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มีเสถียรภาพและได้รับความเชื่อถือจากสังคม

สมคิด ประทุมสูตร (2563) ได้ให้ทัศนะว่าการมีส่วนร่วมคือ "กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม" (Social Learning) ที่ทำให้สมาชิกได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนมุมมองและประสบการณ์ร่วมกัน ซึ่งกระบวนการนี้จะนำไปสู่การเกิดปัญญาปฏิบัติ (Practical Wisdom) ที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาที่ซับซ้อนในสถานศึกษาได้อย่างเห็นผล

เนตรศิริ สิงห์ถิน (2564) ให้ทัศนะว่าทฤษฎีการมีส่วนร่วมคือ "กระบวนการสร้างสัมพันธภาพเชิงบวก" ระหว่างภาคีเครือข่ายทางการศึกษา โดยมุ่งเน้นการใช้จุดแข็งของแต่ละฝ่ายมาบูรณาการร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำและยกระดับสมรรถนะผู้เรียน การมีส่วนร่วมตามนิยามนี้จึงเปรียบเสมือนกาวที่เชื่อมโยงความคาดหวังของสังคมเข้ากับความสามารถของสถานศึกษา

ในเชิงปฏิบัติ เนตรศิริระบุว่า การมีส่วนร่วมต้องอาศัยกลไกการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการจัดสรรผลประโยชน์ที่ยุติธรรม การที่สมาชิกเห็นพ้องในวิสัยทัศน์เดียวกันจะช่วยลดความขัดแย้งและสร้างพลังในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษให้ก้าวไปสู่มาตรฐานสากลได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

มณัญญา มานะรัชศักดิ์ (2565) มองว่าการมีส่วนร่วมคือ "เครื่องมือในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง" (Change Management Tool) ที่เน้นกระบวนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงการปฏิบัติในชั้นเรียน โดยใช้การตัดสินใจแบบฉันทามติ (Consensus) เพื่อสร้างพันธสัญญาใจระหว่างบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

มณัญญาเน้นย้ำถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นช่องทางในการสร้างการมีส่วนร่วม (Digital Participation) เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง การมีส่วนร่วมในยุคใหม่จึงต้องมีความเป็นพลวัตและไร้ขีดจำกัดด้านสถานที่ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา

สุรัสวดี เสาว์บุปผา (2565) สรุปนิยามการมีส่วนร่วมว่าเป็นการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้น "ความยั่งยืนและผลสัมฤทธิ์" (Sustainability and Achievement) ผ่านกระบวนการร่วมรับผิดชอบ (Accountability) ต่อผลการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในทัศนะของท่านคือจุดสมดุลระหว่างเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นและความเป็นเอกภาพในการปฏิบัติงาน

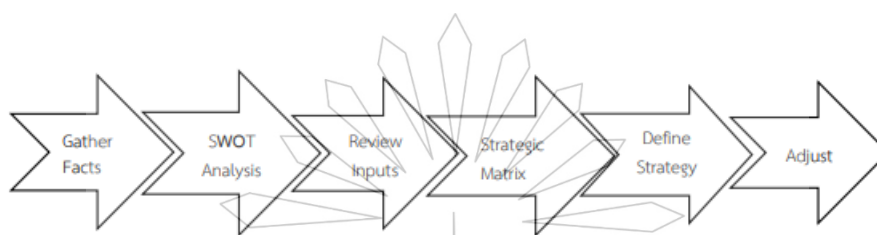
สุรัสวดีชี้ให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมที่แท้จริงจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานรู้สึกได้ว่า "เสียงของเขามีความหมาย" และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางนโยบาย การพัฒนากลยุทธ์การจัดการเรียนรู้โดยใช้ฐานการมีส่วนร่วมจึงเป็นหลักประกันว่าแนวทางการปฏิบัติงานนั้นจะได้รับการยอมรับและมีการนำไปใช้อย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง

ทฤษฎีการมีส่วนร่วมในทัศนะของนักการศึกษาต่างประเทศและไทยข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าการขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษจะบรรลุผลสูงสุดได้นั้น จำเป็นต้องแปรเปลี่ยนจาก "การสั่งการตามสายบังคับบัญชา" ไปสู่ "การสร้างหุ้นส่วนทางการศึกษา" ที่เน้นความไว้วางใจ การกระจายอำนาจ และการร่วมรับผิดชอบ เพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเป็นสากล

2.5.4 ที่มาของกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process)

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษควรดำเนินการผ่านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบ มีขั้นตอนชัดเจน และอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐาน เพื่อให้กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและสามารถนำไปใช้ได้จริง กระบวนการดังกล่าวเน้นการบูรณาการข้อมูล การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผล (David, 2017)



ภาพที่ 2.9 แสดงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan Process)

1. การรวบรวมข้อมูล (Gather Facts) การวางแผนกลยุทธ์เริ่มจากการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและลดความเสี่ยงจากความคลาดเคลื่อน ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ครอบคลุมเอกสารทางวิชาการ งานวิจัย นโยบายการศึกษา และข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ขั้นตอนนี้ยังรวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย แนวทางดำเนินงาน ทรัพยากร และการประเมินผล เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษมีความชัดเจนและเป็นระบบ (Bryson, 2018)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นกระบวนการพิจารณาปัจจัยภายในและภายนอกของสถานศึกษา โดยจำแนกเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งช่วยสะท้อนศักยภาพและข้อจำกัดของการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม (เข็มเพชร ศรีสมพาน, 2557)

กระบวนการวิเคราะห์มักอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย เพื่อให้ผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับบริบทจริงและลดอคติในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Delbecq et al., 1986)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT Analysis) โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด

จุดแข็ง (Strengths: S)

โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด มีความโดดเด่นด้านคุณภาพผู้เรียน โดยผู้เรียนส่วนใหญ่มีสุขภาพแข็งแรง มีวินัยในการดูแลตนเอง และมีศักยภาพทางวิชาการในระดับสูง อันเป็นผลจากระบบการคัดเลือกที่มีการแข่งขัน ผู้เรียนแสดงความสามารถ

ด้านภาษาอังกฤษอย่างต่อเนื่อง ผ่านการเข้าร่วมและประสบความสำเร็จในการแข่งขันทางวิชาการระดับต่าง ๆ สะท้อนถึงประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศ

ในด้านการจัดการศึกษา ครูผู้สอนมีความมุ่งมั่น มีประสบการณ์ และมีทัศนคติเชิงบวกต่อการพัฒนาตนเอง สามารถบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม ขณะที่ด้านการบริหาร ผู้บริหารยึดหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและกระบวนการ PDCA โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชนอย่างเข้มแข็ง โรงเรียนยังมีแหล่งเรียนรู้และศูนย์วิชาการที่ส่งเสริมการพัฒนาครูและผู้เรียนด้านภาษาอังกฤษอย่างต่อเนื่อง (โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด, 2558)

จุดอ่อน (Weaknesses: W)

ข้อจำกัดสำคัญอยู่ที่การจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษซึ่งยังขาดการประสานงานเชิงระบบ ส่งผลให้โครงสร้างหน่วยการเรียนรู้บางระดับมีความซ้ำซ้อน อีกทั้งผู้เรียนบางส่วนยังขาดแรงจูงใจและวินัยในการเรียนรู้ ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางภาษาอังกฤษต่ำกว่ามาตรฐาน นอกจากนี้การจัดการเรียนรู้อย่างควรเพิ่มสัดส่วนของกิจกรรมเชิงรุก การเรียนรู้แบบร่วมมือ และการใช้แหล่งเรียนรู้จากชุมชนและสื่อดิจิทัล เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างแท้จริง (โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด, 2558)

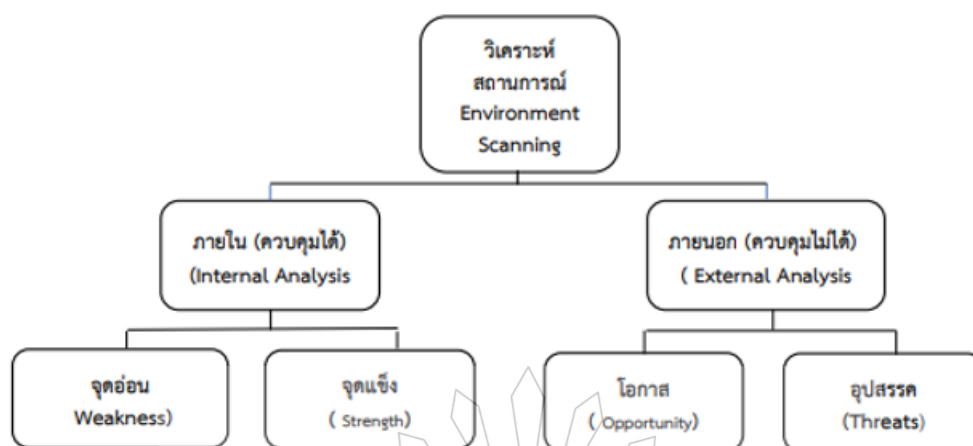
โอกาส (Opportunities: O)

โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากชุมชน สมาคมผู้ปกครองและครู รวมถึงสถาบันการศึกษาภายนอกอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านทุนการศึกษาและการส่งเสริมศักยภาพผู้เรียน ซึ่งเอื้อต่อการต่อยอดความสามารถทางวิชาการและการพัฒนาภาพลักษณ์ของสถานศึกษาในระยะยาว

อุปสรรค (Threats: T)

ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคสำคัญ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อความสามารถในการสนับสนุนค่าใช้จ่ายทางการศึกษาของผู้ปกครอง รวมถึงการแข่งขันจากสถานศึกษาอื่นในพื้นที่ที่มีผลสัมฤทธิ์และคะแนนการทดสอบระดับชาติสูงกว่า ซึ่งก่อให้เกิดแรงกดดันด้านคุณภาพและความสามารถในการแข่งขันของโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสะท้อนว่า โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด มีฐานความเข้มแข็งด้านคุณภาพผู้เรียน บุคลากร และการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ อย่างไรก็ตาม จำเป็นต้องยกระดับกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้เป็นระบบและเชิงรุกมากยิ่งขึ้น การใช้โอกาสจากการสนับสนุนภายนอกควบคู่กับการลดผลกระทบจากอุปสรรค จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 2.10 แผนภาพการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในการดำเนินการสร้าง

แผนกลยุทธ์ SWOT Matrix

3. การทบทวนปัจจัยนำเข้า (Review Inputs) ภายหลังจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จำเป็นต้องตรวจสอบความครบถ้วนและความสอดคล้องของปัจจัยภายในและภายนอกอีกครั้ง เพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูลและความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา กระบวนการทบทวนนี้ ช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และเพิ่มความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้จริง อย่างมีประสิทธิภาพ (David, 2017)

4. การกำหนดกลยุทธ์ด้วยเมทริกซ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Matrix) การกำหนดกลยุทธ์อาศัย การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัย SWOT ผ่านตาราง TOWS Matrix เพื่อพัฒนาทางเลือกเชิงกล ยุทธ์อย่างเป็นระบบ กลยุทธ์ที่ได้จำแนกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT) ซึ่งช่วยให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีความ เชื่อมโยงกับบริบทจริงและมีฐานข้อมูลรองรับอย่างชัดเจน (Weihrich, 1982)



ภาพที่ 2.11 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

5. การกำหนดเป้าประสงค์ของกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษมุ่งผลลัพธ์ต่อผู้เรียน ทั้งเชิงผลผลิตและเชิงคุณภาพ โดยเน้นการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษทั้งสี่ด้าน ควบคู่การเสริมสร้าง

สมรรถนะการสื่อสารและทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 อาทิ ทักษะดิจิทัล ความคิดสร้างสรรค์ และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Partnership for 21st Century Skills, 2019)

การประเมินความฉลาดทางดิจิทัลและสังคม (Digital & Global Literacy) - Basic, Scientific and Technological Literacy - Visual and Information Literacy - Culture Literacy and Global Awareness	การประเมินการคิดวิเคราะห์และการเป็นผู้นำ (Inventive Thinking) - Adaptability - Managing Complexity and Self - Direction - Curiosity, Creativity and Risk-Taking - Higher -Order Thinking and Sound Reasoning
การประเมินความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) - Teaming, Collaboration and Interpersonal Skills - Person, Social and Civic Responsibility - Interactive Communication	การประเมินการสร้างผลงานเชิงสร้างสรรค์ (High Productivity) - Prioritizing, Planning and Managing for Results - Effective Use of Real - World Tools Ability to produce Relevant- High- Quality Products

ตารางที่ 2.3 มิติสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ

6. การทบทวนและปรับปรุงกลยุทธ์ (Review and Adjust) ขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนกลยุทธ์คือการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเปิดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของกลยุทธ์ การตรวจสอบคุณภาพสามารถดำเนินการผ่านการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อยืนยันความพร้อมและความเหมาะสมของกลยุทธ์ก่อนนำไปใช้จริง (Eisner, 1998)

2.5.5 การประเมินกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ

การประเมินกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเป็นกระบวนการตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประสิทธิผลของการนำกลยุทธ์ไปใช้จริง เพื่อพิจารณาว่าสามารถสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษทั้งสี่ด้าน รวมถึงสมรรถนะการสื่อสารในบริบททางสังคมได้เพียงใด การประเมินดำเนินไปในลักษณะเชิงวงจร โดยนำผลที่ได้มาใช้สะท้อนกลับเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Stufflebeam & Coryn, 2014)

งานวิจัยนี้ใช้กรอบการประเมินแบบ CIPP เป็นแนวทางหลัก โดยสังเคราะห์องค์ประกอบการประเมินเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. การประเมินเป้าประสงค์ของกลยุทธ์ (Context) ตรวจสอบความสอดคล้องของเป้าประสงค์กับนโยบายการศึกษา มาตรฐาน CEFR และตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด รวมถึงความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. การประเมินแหล่งเรียนรู้ (Input) พิจารณาความพร้อมและความเหมาะสมของทรัพยากร สื่อ เทคโนโลยี และการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ
3. การประเมินกระบวนการดำเนินงาน (Process) ตรวจสอบการวางแผนของครู การจัดกิจกรรม การเตรียมความพร้อมของผู้เรียน และการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ เพื่อสะท้อนปัญหาและแนวทางปรับปรุง
4. การประเมินการปฏิบัติจริงของผู้เรียน (Product: Performance) ประเมินสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษระหว่างการทำกิจกรรม โดยใช้เกณฑ์รูบริก และนำผลย้อนกลับไปปรับบริบทและกระบวนการหากไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
5. การประเมินผลการจัดการเรียนรู้ (Learning Outcomes) ประเมินผลลัพธ์โดยรวม ทั้งสมรรถนะการสื่อสาร ทักษะภาษาอังกฤษ 4 ด้าน และทักษะศตวรรษที่ 21 ผ่านการสังเกตและแบบสอบถามของครูผู้สอน

โดยสรุป การประเมินกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษตามกรอบ CIPP ช่วยให้การพัฒนากลยุทธ์ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การใช้ทรัพยากร การจัดกิจกรรม ไปจนถึงการตรวจสอบผลลัพธ์ ซึ่งเอื้อต่อการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ภาษาอังกฤษของผู้เรียนระดับประถมศึกษาในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด อย่างยั่งยืน

2.5.6 รูปแบบกลยุทธ์การเรียนรู้ภาษา (Model of Language Learning Strategy)

นักวิชาการด้านภาษาศาสตร์ประยุกต์ได้เสนอรูปแบบกลยุทธ์การเรียนรู้ภาษา โดยมุ่งอธิบายกระบวนการที่ผู้เรียนใช้ในการวางแผน ดำเนินการ และปรับการเรียนรู้ทางภาษาให้สอดคล้องกับบริบทและเป้าหมายการสื่อสาร ซึ่งรูปแบบที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ได้แก่ แนวคิดของ Brown และ Cohen

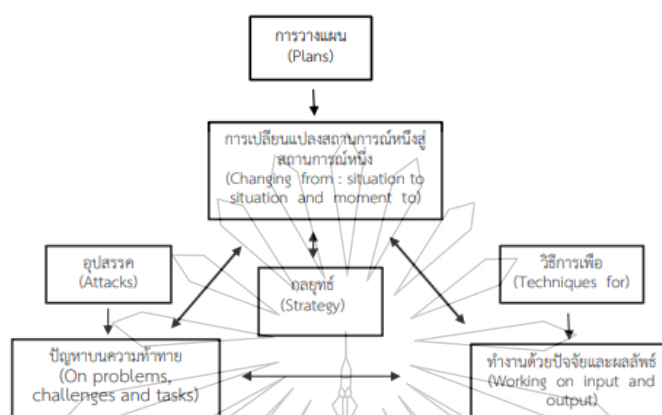
1. รูปแบบกลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาของ Brown

Brown อธิบายว่ากลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาเป็นกระบวนการที่ผู้เรียนใช้เพื่อเชื่อมโยงสภาพการเรียนรู้ในปัจจุบันกับเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในอนาคต โดยเป็นกระบวนการที่มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ ซึ่งสามารถสรุปเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. ขั้นการวางแผน เป็นขั้นที่ผู้เรียนและครูร่วมกันกำหนดเป้าหมาย คาดการณ์อุปสรรค และเลือกแนวทางในการจัดการภาระงานทางภาษาอย่างเหมาะสม

2. **ขั้นเผชิญอุปสรรค** เป็นขั้นที่ผู้เรียนต้องรับมือกับความท้าทายในการใช้ภาษา ซึ่งเชื่อมโยงกับปัจจัยด้านเนื้อหา บริบท และกระบวนการเรียนรู้

3. **ขั้นการปฏิบัติ** เป็นขั้นที่ผู้เรียนประยุกต์ใช้เทคนิคและกลยุทธ์ทางภาษาในการดำเนินกิจกรรมจริง โดยปรับวิธีการให้สอดคล้องกับสถานการณ์การสื่อสาร (Brown, 2000)

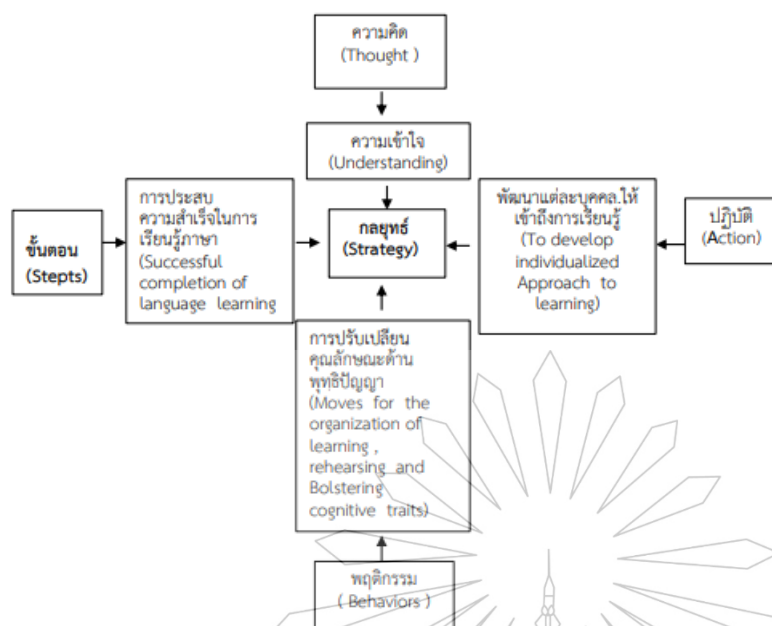


ภาพที่ 2.12 รูปแบบกลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาของ Brown

2. รูปแบบกลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาของ Cohen

Cohen อธิบายว่ากลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาเป็นกระบวนการที่ผู้เรียนใช้การคิดอย่างมีสติในการจัดการภาระงานและอุปสรรคทางภาษา โดยเชื่อมโยงการวางแผน การเลือกวิธีการเรียนรู้ และการประเมินผลลัพธ์เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ กระบวนการดังกล่าวสามารถสรุปเป็นลำดับขั้นสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. **การวิเคราะห์บริบทและการวางแผน** เป็นขั้นที่ผู้เรียนและครูพิจารณาปัจจัยด้านผู้เรียน สภาพแวดล้อม และเป้าหมายการเรียนรู้ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม
2. **การจัดกิจกรรมการเรียนรู้** เป็นขั้นที่ครูออกแบบกิจกรรมทางภาษาอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการสื่อสารและการใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
3. **การลงมือปฏิบัติของผู้เรียน** เป็นขั้นที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และพัฒนากลยุทธ์การใช้ภาษาในการแก้ปัญหา
4. **ผลลัพธ์ของการเรียนรู้** เป็นขั้นที่สะท้อนความก้าวหน้าด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการใช้ภาษาในบริบทจริง (Cohen, 2003; 2007)

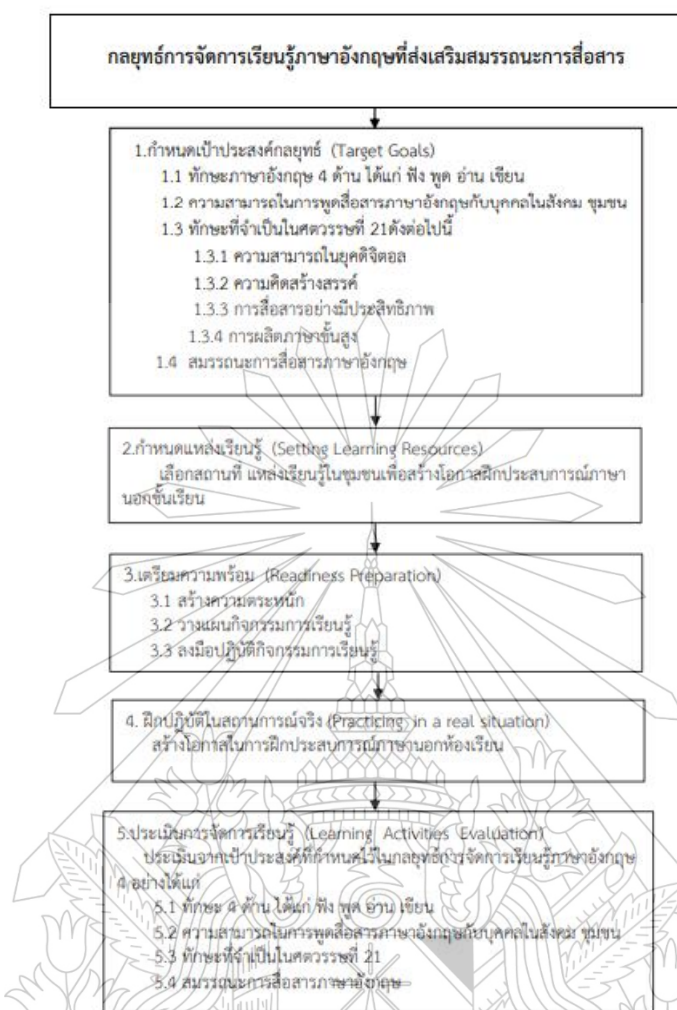


ภาพที่ 2.13 รูปแบบกลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาของ Cohen

3. การสังเคราะห์รูปแบบกลยุทธ์การเรียนรู้ภาษา

จากการบูรณาการแนวคิดของ Brown และ Cohen สามารถอธิบายได้ว่า กลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาอังกฤษเป็นกระบวนการที่ผู้เรียนมีบทบาทในการกำหนดทิศทางการเรียนรู้ของตนเอง ผ่านการตั้งเป้าหมาย การเลือกแนวทางปฏิบัติ และการทบทวนผลการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ กระบวนการดังกล่าวช่วยส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก การคิดอย่างมีเหตุผล และการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ทั้งนี้ รูปแบบกลยุทธ์ที่สังเคราะห์ขึ้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการสื่อสารของผู้เรียนระดับประถมศึกษาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ



ภาพที่ 2.14 องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ

2.5.7 องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ (Components of English Language Learning Management Strategies)

จากการศึกษางานวิชาการด้านกลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาอังกฤษของนักการศึกษาต่างประเทศพบว่า กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพควรพัฒนามาบนพื้นฐานของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างเป็นระบบ และการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงเป้าหมาย การดำเนินงาน และการประเมินผลอย่างสอดคล้องกัน (Lameras & Torrents, 2014; Bettis et al., 2014) ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษทั้งสี่ด้าน ได้แก่ การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษสามารถสรุปได้เป็น 5 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดเป้าประสงค์ เป็นการกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ชัดเจน โดยยึดมาตรฐานและตัวชี้วัดตามหลักสูตร มุ่งพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในชีวิตประจำวัน ควบคู่กับทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21

2. การกำหนดแหล่งเรียนรู้ เป็นการคัดเลือกและจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการใช้ภาษาในบริบทจริง โดยอาศัยแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา รวมถึงสื่อดิจิทัลและทรัพยากรในชุมชน

3. การเตรียมความพร้อม มุ่งสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจแก่ผู้เรียน ผ่านการเสริมพื้นฐานด้านคำศัพท์ โครงสร้างภาษา และความเข้าใจเชิงวัฒนธรรม พร้อมกิจกรรมฝึกซ้อมในสถานการณ์จำลอง

4. การฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนใช้ภาษาอังกฤษอย่างเป็นธรรมชาติในบริบทใกล้เคียงชีวิตจริง โดยเน้นการเรียนรู้เชิงรุกและบทบาทของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ขณะที่ครูทำหน้าที่สนับสนุนและให้คำแนะนำ (Fandiño, 2013, p. 195)

5. การประเมินการจัดการเรียนรู้ เป็นกระบวนการติดตามและตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย เช่น การประเมินด้วยรูブリค การสะท้อนผลการเรียนรู้ และการประเมินทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษควบคู่กับทักษะศตวรรษที่ 21 (Fandiño, 2013)

โดยสรุป องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษประกอบด้วย การกำหนดเป้าประสงค์ การจัดแหล่งเรียนรู้ การเตรียมความพร้อม การฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง และการประเมินผล ซึ่งมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ องค์ประกอบดังกล่าวสามารถใช้เป็นกรอบในการออกแบบกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และเอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษของผู้เรียนอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 2.4 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี

องค์ประกอบกลยุทธ์การเรียนรู้	หลักการ/แนวคิด/ทฤษฎี	การประยุกต์ใช้
จากการสังเคราะห์การประเมินความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) (Communicative Competence) ของ Dell Hymes, 1966:114-158 และ Noam Chomsky, 1965 และจากการสังเคราะห์แนวคิดการสอน ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของ Bilash , 2000 B – SLIM Model (Bilash's Second Language Instructional Model) ได้กลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่ส่งเสริมสมรรถนะการสื่อสาร ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 อย่าง ได้แก่ 1. กำหนดเป้าประสงค์ (Target Goals)	ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning Theory ของ Mezirow ,2000) แนวคิดทฤษฎีนี้คือ ผู้เรียนมีความตระหนักต่อตนเองและผู้อื่นในการปฏิสัมพันธ์โดยมีกระบวนการคิดวิเคราะห์เข้ามาเกี่ยวข้อง มีการตั้งสมมติฐานในเหตุการณ์ใหม่แนวคิดการสอนภาษาเพื่อการสื่อสาร (Communication Language Teaching; CLT) จากการสังเคราะห์ของ Canale& Swain (1980), Widdowson. (1988), Savignon. (1983) และ Larsen Freeman (2000:128-132)	- นักเรียนร่วมกับครูวางแผนค้นหาทางเลือกในการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ภาษาเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ - นักเรียนรู้เป้าหมายการเรียนรู้และเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง
2. กำหนดแหล่งเรียนรู้ (Setting Learning Resources)	ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ (Motivation Theory) ของ Gardner,1985 การสร้างแรงจูงใจสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อให้การเรียนรู้ภาษาต่างประเทศสัมฤทธิ์ผลดียิ่งขึ้น	นักเรียนมีแรงบันดาลใจ มีความกระตือรือร้น และเห็นความสำคัญในการเรียนภาษาอังกฤษ และสามารถ

ตาราง 2.4 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่สัมพันธ์และสอดคล้องๆ (ต่อ)

องค์ประกอบกลยุทธ์การเรียนรู้	หลักการ/แนวคิด/ทฤษฎี	การประยุกต์ใช้
		ประยุกต์ใช้ ภาษาอังกฤษใน ชีวิตประจำวัน
3. เตรียมความพร้อม (Readiness Preparation)	แนวคิดกลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาของ Rebecca L. Oxford, 1990: 284- 297 กลยุทธ์การเรียนรู้ภาษา ประกอบด้วย ความรู้ ความจำ กฎเกณฑ์ไวยากรณ์ ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม วัฒนธรรม	นักเรียนเรียนรู้คำศัพท์ กฎเกณฑ์ไวยากรณ์ โครงสร้างเนื้อหา และ เรียนรู้วัฒนธรรม เจ้าของภาษา
4. ฝึกปฏิบัติจริง (Practicing in a real situation)	แนวทางการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ของ Fink, 2003 การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพผู้เรียนจะเป็นผู้แสดงออกซึ่งความรู้ (Active Learning) มากกว่าเป็นผู้รับความรู้ (Passive Learning) กิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้เรียนลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง	- นักเรียนเรียนรู้โดยฝึก ประสบการณ์ทางภาษา นอกสถานที่ ได้ใช้ ประสบการณ์ ตรงที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ให้มี ประสิทธิภาพ - นักเรียนมีปฏิสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร ภาษาอังกฤษ ในสถานการณ์จริง
5. ประเมินการจัดการเรียนรู้ (Learning Activities Evaluation)	แนวทางการประเมินกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการสื่อสาร ของ Petros Lameris และ Kate Torrents (2014) โดยประเมินเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษได้แก่	นักเรียนสะท้อน ความรู้สึ จากการปฏิบัติการทาง ภาษาและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องประเมินการ ฝึกปฏิบัติการการ

ตาราง 2.4 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับแนวคิด ฯ (ต่อ)

องค์ประกอบกลยุทธ์การเรียนรู้	หลักการ/แนวคิด/ทฤษฎี	การประยุกต์ใช้
	1. ประเมินทักษะฟัง พูด อ่าน เขียน 2. ประเมินความสามารถในการพูด สื่อสารภาษาอังกฤษกับบุคคลในสังคม ชุมชน 3. ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 4. สมรรถนะการสื่อสาร	สื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน

2.5.8. สมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษและความหมาย

สมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ หมายถึง ความสามารถของผู้เรียนในการนำความรู้และทักษะทางภาษาอังกฤษไปใช้สื่อสารได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผลในสถานการณ์จริง ครอบคลุมทักษะภาษา 4 ด้าน ได้แก่ การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน ควบคู่กับความสามารถด้านโครงสร้างภาษา การใช้ภาษาให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรม การเชื่อมโยงความหมายอย่างต่อเนื่อง และการใช้กลวิธีทางภาษาเพื่อแก้ไขข้อจำกัดในการสื่อสาร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันอย่างมีความหมาย (Hymes, 1972; Canale & Swain, 1980)

ในบริบทการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษระดับประถมศึกษาในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด การพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารมุ่งเน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการใช้ภาษาอย่างแท้จริง ผ่านกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับชีวิตประจำวัน โดยครูทำหน้าที่ออกแบบสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการคิด ทดลองใช้ภาษา และสะท้อนผลการเรียนรู้ (Littlewood, 2011)

Byram (2012, pp. 85–97) เสนอว่าสมรรถนะการสื่อสารควรถูกมองเป็นความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อมีส่วนร่วมในสังคม โดยการเรียนรู้ควรเชื่อมโยงกับกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเลือกใช้อย่างอิสระภายใต้การสนับสนุนของครู แนวคิดนี้ช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนมุมมองและการเรียนรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการอยู่ร่วมกันในสังคมโลก

สอดคล้องกับ Kohn (2013) ที่ชี้ว่าสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษควรคำนึงถึงมิติการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ขณะที่ Tupas (2015) และ Skutnabb-Kangas (2015) เห็นว่าสมรรถนะ

ดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการใช้กลยุทธ์ทางภาษาเพื่อลดความกังวลในการสื่อสาร และเสริมสร้างความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษในบริบทที่หลากหลาย

นักวิชาการไทย จันทรฤทัย พานิชศุภผล (2560) อธิบายว่าสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษคือความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อถ่ายทอดความคิดและประสบการณ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริง โดยเน้นการสื่อสารมากกว่าการจดจำโครงสร้างภาษา ขณะที่ฐิตยา เรือนนระการ (2562) เสนอว่าการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารควรดำเนินอย่างเป็นองค์รวม ครอบคลุมทักษะภาษา กระบวนการคิด และเจตคติในการใช้ภาษา

นอกจากนี้ Light และ McNaughton (2014, pp. 1–18) ระบุว่าสมรรถนะการสื่อสารยังขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง และบริบททางสังคมที่เอื้อต่อการใช้ภาษาอย่างมีความหมาย

จากการสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า สมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษของผู้เรียนระดับประถมศึกษา คือความสามารถในการเข้าใจและใช้ภาษาอังกฤษอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรม โดยครูมีบทบาทสำคัญในการออกแบบการเรียนรู้ที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจ ความมั่นใจ และการใช้ภาษาอย่างยืดหยุ่น อันนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้พร้อมต่อการดำรงชีวิตในสังคมศตวรรษที่ 21

2.5.9. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ

2.5.9.1 การสอนภาษาอังกฤษตามแนวการสอนสื่อสาร (Communicative Language Teaching: CLT)

การจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษตามแนวการสอนสื่อสาร หรือ Communicative Language Teaching (CLT) เป็นกรอบแนวคิดที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้สามารถใช้ภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือในการสื่อสารได้อย่างมีความหมายและเหมาะสมกับบริบทจริง แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับการบูรณาการองค์ความรู้ด้านภาษา ทักษะการใช้ภาษา และความสามารถในการสื่อสารเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยมองว่าการเรียนรู้ภาษาไม่ควรจำกัดอยู่ที่การจดจำกฎหรือโครงสร้างทางไวยากรณ์ หากแต่ต้องมุ่งเน้นการนำภาษาไปใช้เพื่อปฏิสัมพันธ์ การถ่ายทอดความคิด และการสร้างความเข้าใจร่วมกับผู้อื่นในสถานการณ์ทางสังคม (Hymes, 1972; Canale & Swain, 1980)

นักภาษาศาสตร์ประยุกต์เสนอว่า การสอนภาษาเพื่อการสื่อสารเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงความรู้ทางภาษาเข้ากับการใช้ภาษาในบริบททางสังคมและวัฒนธรรม พร้อมทั้งการเลือกใช้กลยุทธ์ทางภาษาอย่างเหมาะสม เพื่อให้การสื่อสารบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ Light และ McNaughton (2014, p.1) ชี้ให้เห็นว่า การเรียนรู้โครงสร้างภาษาเพียงอย่างเดียวไม่สามารถพัฒนาความสามารถในการสื่อสารได้อย่างแท้จริง ผู้เรียนจำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมด้านแรงจูงใจ เจตคติ ความเชื่อมั่น และปัจจัยทางอารมณ์ เพื่อสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมการใช้ภาษาอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์จริง

เมื่อพิจารณาในบริบทการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษระดับประถมศึกษาในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด แนวคิด CLT มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นแนวทางที่สนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุก เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับชีวิตประจำวัน ส่งเสริมการลงมือปฏิบัติ และการใช้ภาษาอย่างเป็นธรรมชาติ ทั้งนี้ ครูมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้ออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้และผู้สนับสนุนให้ผู้เรียนกล้าใช้ภาษา มากกว่าการมุ่งเน้นการแก้ไขข้อผิดพลาดทางไวยากรณ์เป็นหลัก (Littlewood, 2011)

แนวคิดการสอนภาษาเพื่อการสื่อสารได้รับการพัฒนาและนำไปใช้มาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลากว่าสี่ทศวรรษ โดยมีจุดเน้นสำคัญที่ใช้ภาษาในสถานการณ์จริง มากกว่าการเรียนรู้ภาษาแบบแยกส่วน Larsen-Freeman (2000, pp. 128–132) ระบุว่า การจัดการเรียนรู้ตามแนว CLT ควรเอื้อต่อการพัฒนาทักษะภาษาอย่างสมดุลทั้งสี่ด้าน ได้แก่ การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน ผ่านกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แลกเปลี่ยนข้อมูล แสดงความคิดเห็น และร่วมกันแก้ไขปัญหาในบริบททางสังคม

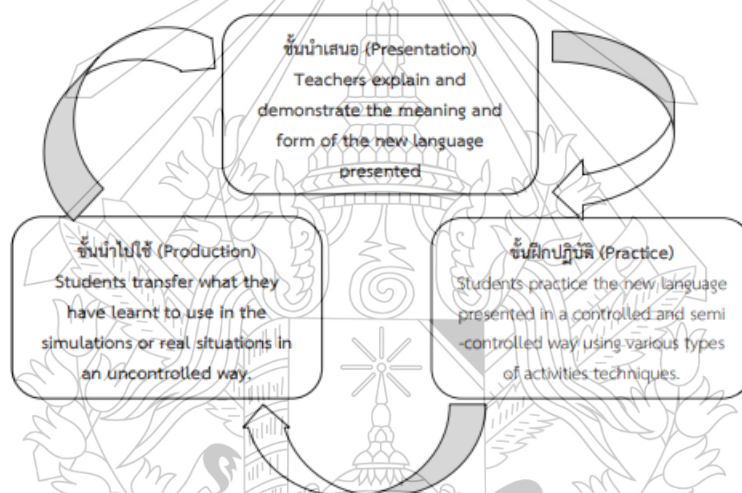
ในด้านองค์ประกอบของการสื่อสาร แนวคิด CLT ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก ช่องว่างของข้อมูล (information gap) ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้เกิดการสื่อสาร ประการที่สอง การมีทางเลือก (choice) ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนตัดสินใจเลือกวิธีและรูปแบบการใช้ภาษา และประการที่สาม การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (feedback) จากผู้ร่วมสื่อสารหรือจากการประเมินตนเอง ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนตระหนักถึงประสิทธิผลและข้อจำกัดของการสื่อสารของตนเอง (Larsen-Freeman, 2000)

กระบวนการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษตามแนวการสื่อสารโดยทั่วไปประกอบด้วยขั้นตอนที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกัน ได้แก่ ขั้นกระตุ้นความสนใจเข้าสู่บทเรียน ขั้นนำเสนอภาษา ขั้นฝึกใช้ภาษา ขั้นนำภาษาไปใช้ในสถานการณ์จริง และขั้นสรุปพร้อมประเมินผล การจัดกิจกรรมในแต่ละขั้นควรคำนึงถึงความสมดุลระหว่างความถูกต้องของภาษา (accuracy) และความคล่องแคล่วในการสื่อสาร (fluency) โดยครูควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนใช้ภาษาอย่างต่อเนื่อง และแก้ไขข้อผิดพลาดเฉพาะส่วนที่ส่งผลต่อความเข้าใจในการสื่อสาร เพื่อรักษาความมั่นใจและแรงจูงใจของผู้เรียน (Light & McNaughton, 2014)

นอกจากนี้ Bilash (1976 อ้างถึงใน รูปทอง กว้างสวัสดิ์, 2549, น. 36) ได้นำเสนอรูปแบบการจัดการเรียนการสอนภาษาเพื่อการสื่อสารที่เรียกว่า B-SLIM Model ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนและเตรียมการ การจัดให้ผู้เรียนได้รับตัวป้อนทางภาษาที่สามารถเข้าใจได้ กิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจและฝึกใช้ภาษา การใช้ภาษาในสถานการณ์จริง และการประเมินผล โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง (authentic assessment) เพื่อสะท้อนความสามารถในการใช้ภาษาของผู้เรียนอย่างแท้จริง

แนวคิด CLT ยังสอดคล้องกับมุมมองของนักวิชาการไทย โดยจันทร์ฤทัย พานิชสุภผล (2560) เห็นว่าการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษควรมุ่งพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารในชีวิตประจำวัน มากกว่าการเรียนรู้เชิงท่องจำ ขณะที่ฐิตยา เรือนนระการ (2562) เสนอว่าการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารควรดำเนินการในลักษณะองค์รวม ครอบคลุมทั้งทักษะภาษา กระบวนการคิด และเจตคติในการใช้ภาษา เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเลือกใช้ภาษาได้อย่างเหมาะสมกับบริบทที่หลากหลาย

โดยสรุป การสอนภาษาอังกฤษตามแนวการสอนเพื่อการสื่อสารเป็นแนวคิดที่มุ่งเสริมสร้างสมรรถนะการสื่อสารของผู้เรียนระดับประถมศึกษาในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ให้สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์จริง ผ่านการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ การบูรณาการทักษะภาษา 4 ด้าน การพัฒนาความคล่องแคล่วควบคู่กับความถูกต้องในการใช้ภาษา ตลอดจนการสะท้อนและประเมินผลการสื่อสาร อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 2.15 ขั้นตอนการเรียนการสอนตามแนวการสอนภาษาเพื่อการสื่อสารแบบ 3Ps หรือ P-P-P

2.5.9.2 ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning Theory)

ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning Theory) เป็นกรอบแนวคิดด้านการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกของผู้เรียนในระดับกรอบความคิด ความเชื่อ และมุมมองต่อโลก โดยอาศัยกระบวนการสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์และการเรียนรู้จากประสบการณ์เดิมเป็นฐานสำคัญ การเรียนรู้ในลักษณะนี้มิได้มุ่งเพียงการสะสมความรู้ใหม่ หากแต่เน้นการปรับโครงสร้างความหมายเดิมของผู้เรียน เพื่อให้สามารถสร้างความเข้าใจใหม่ ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และนำไปสู่การกระทำที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Mezirow, 1991)

Mezirow (2012, pp. 73–95) อธิบายว่า การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากกระบวนการที่ผู้เรียนใช้การไตร่ตรองอย่างมีวิจารณญาณเพื่อตรวจสอบสมมติฐาน ความเชื่อ และประสบการณ์ที่ผ่านมา เมื่อผู้เรียนสามารถตั้งคำถามต่อกรอบความคิดเดิมของตนเองได้ จะนำไปสู่การสร้างความหมายใหม่และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างมีเหตุผล แนวคิดดังกล่าวจึงส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิดอย่างอิสระ การวิเคราะห์ตนเอง และการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างมีความรับผิดชอบ

องค์ประกอบของทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงสามารถจำแนกได้เป็น 3 มิติหลักได้แก่

(1) มิติด้านจิตวิทยา (Psychological Dimension) ซึ่งเน้นการตระหนักรู้ในตนเอง การเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการทบทวนกรอบความคิด ความรู้สึก และความเชื่อเดิมอย่างมีสติ

(2) มิติด้านความเชื่อมั่นและเหตุผล (Conviction Dimension) หมายถึง การก่อรูปความเชื่อมั่นต่อแนวคิดหรือทางเลือกใหม่ผ่านกระบวนการพิจารณาอย่างมีเหตุผล การเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมกับสถานการณ์ใหม่ ตลอดจนการเสริมสร้างอัตลักษณ์และความมั่นใจในบทบาทของตนเอง

(3) มิติด้านพฤติกรรม (Behavioral Dimension) ซึ่งสะท้อนถึงการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินชีวิต การวางแผนการกระทำใหม่ การแสวงหาความรู้และทักษะที่จำเป็น และการบูรณาการเรียนรู้สู่การปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่อง (Cranton, 2013, pp. 95–106)

ในเชิงพัฒนาการ แนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องยาวนานกว่าสามทศวรรษ ระยะแรกของการพัฒนาทฤษฎี Mezirow ให้ความสำคัญกับการสะท้อนคิดภายในตนเองเป็นหลัก ซึ่งอาจมีลักษณะเป็นนามธรรมและเข้าใจได้ยาก ต่อมา ภายหลังช่วงปี ค.ศ. 2000 แนวคิดดังกล่าวได้ขยายขอบเขตไปสู่มิติทางสังคม โดยให้ความสำคัญกับการปฏิสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และอิทธิพลของบริบททางสังคม วัฒนธรรม และการเมืองที่มีต่อกระบวนการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน (Cranton, 2013)

แนวคิดร่วมสมัยของการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงสามารถจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะสำคัญได้แก่ ประการแรก การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนตนเองให้สามารถดำรงอยู่และมีบทบาทอย่างเหมาะสมในสังคมและโลกปัจจุบัน และประการที่สอง การเรียนรู้เชิงวิชาชีพที่มุ่งพัฒนาสมรรถนะผ่านประสบการณ์จริง การมีส่วนร่วมในองค์กร และกระบวนการสะท้อนคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยบทบาทของนักการศึกษาในการกำกับ ติดตาม และสร้างความเข้าใจร่วมกันในแนวทางการปฏิบัติ (Calleja & Borg, 2014; Mezirow, 2012)

เมื่อพิจารณาการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทการจัดการเรียนการสอนระดับประถมศึกษาในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด แนวคิด

ดังกล่าวสามารถใช้เป็นกรอบในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัย โดยส่งเสริมให้ผู้เรียนได้คิด วิเคราะห์ สะท้อนประสบการณ์ และปรับพฤติกรรมการเรียนรู้ของตนเอง ผ่านกิจกรรมเชิงประสบการณ์ การสื่อสาร และการทำงานร่วมกับผู้อื่น

นักวิชาการไทยได้ให้การสนับสนุนแนวคิดนี้อย่างสอดคล้อง โดยจันทร์ฤทัย พานิชสุภผล (2560) เห็นว่าการจัดการเรียนรู้ควรเปิดพื้นที่ให้ผู้เรียนได้สะท้อนคิดจากประสบการณ์ตรง และพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์ เพื่อให้การเรียนรู้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างยั่งยืน ขณะที่ฐิตียา เรือนนະการ (2562) เสนอว่าการพัฒนาผู้เรียนควรดำเนินการในลักษณะองค์รวม โดยเชื่อมโยงด้านความรู้ กระบวนการคิด และเจตคติในการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการปรับตัว และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยอธิบายกระบวนการพัฒนาผู้เรียนในเชิงลึก ทั้งด้านความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรม และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนระดับประถมศึกษาในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงความหมาย การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนอย่างยั่งยืน

2.5.9.3 หลักการและแนวคิดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)

การเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เป็นแนวคิดการจัดการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนมีบทบาทหลักในกระบวนการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมอย่างมีความหมายทั้งด้านการคิด การปฏิบัติ และการสะท้อนประสบการณ์ มากกว่าการรับความรู้จากผู้สอนเพียงฝ่ายเดียว แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 และได้รับการยอมรับว่าเป็นฐานสำคัญของการพัฒนาการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Fink, 2003, pp. 18–22)

Fink (2003) อธิบายว่า การเรียนรู้เชิงรุกเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติ คิดวิเคราะห์ และเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับประสบการณ์เดิม ผ่านรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้ด้วยการค้นพบ การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน การเรียนรู้แบบสืบค้น และการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม ซึ่งช่วยส่งเสริมการเรียนรู้อย่างลึกซึ้งและมีความหมาย

สอดคล้องกับ Barkley (2010) ที่เห็นว่า การเรียนรู้เชิงรุกช่วยกระตุ้นการมีส่วนร่วมทางการรู้คิด ทำให้ผู้เรียนเกิดความตื่นตัวทางสติปัญญา พัฒนาความสามารถในการแยกแยะและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง อันเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ในบริบทการศึกษาไทย จันทร์ฤทัย พานิชสุภผล (2561) ระบุว่า การจัดการเรียนรู้เชิงรุกมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพผู้เรียน โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนคิด วิเคราะห์ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ขณะที่ ฐิตียา เรือนนະการ (2563) ชี้ว่า ความสำเร็จของการเรียนรู้เชิงรุกขึ้นอยู่กับ

กับการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ทั้งด้านการวางแผน การจัดสภาพแวดล้อม และการพัฒนาศักยภาพครูผู้สอน

กล่าวโดยสรุป การเรียนรู้เชิงรุกเป็นแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้สร้างความรู้ด้วยตนเอง ผ่านกระบวนการคิด การลงมือปฏิบัติ และการสะท้อนผลอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการออกแบบการเรียนการสอนที่ส่งเสริมทักษะการคิดขั้นสูงและการเรียนรู้อย่างยั่งยืนในบริบทการศึกษาปัจจุบัน

ตารางที่ 2.5 หลักการและแนวคิดของการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)

The concept of Active Learning				
	Getting information and ideas	Experiencing		Reflecting (on what one is learning) how one is learning
		Doing	Observing	
Direct	- Original data - Original source	- Real doing, in authentic settings	- Direct observation of phenomena	- Classroom discussions - Term papers
Indirect	- Secondary data and sources - Lectures, textbooks	- Case studies - Simulations - Role - play	- Stories (can be accessed via literature, film, oral history)	- In – depth reflective - Dialogue and writing on the learning process

2.5.9.4 ทฤษฎีแรงจูงใจกับการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

สังคมร่วมสมัยมีลักษณะเป็นสังคมพลวัตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางดิจิทัลทำให้ผู้เรียนเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร และการสื่อสารในระดับสากลมากขึ้น ส่งผลให้การเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ มีบทบาทสำคัญต่อการดำรงชีวิตและการเรียนรู้ กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ที่สามารถสร้างแรงจูงใจจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพของการเรียนภาษา (ณภัทร วุฒินงศา, 2557, น. 94)

แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบทางจิตวิทยาที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ ผู้เรียนที่มีแรงจูงใจจะมีความตั้งใจ ความพยายาม และความต่อเนื่องในการเรียนรู้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะในการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ แรงจูงใจช่วยส่งเสริมความกล้าในการใช้ภาษาและการ

ฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาทักษะทางภาษาอย่างมีประสิทธิภาพ (Brown, 2000; Dörnyei & Ottó, 1998, p. 65)

นักวิชาการส่วนใหญ่มักจำแนกแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจภายในหมายถึงแรงผลักดันที่เกิดจากความสนใจ ความพึงพอใจ และการเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้เรียนเรียนรู้เพราะต้องการเข้าใจและมองว่ากิจกรรมการเรียนรู้มีความหมาย ซึ่งแรงจูงใจลักษณะนี้มีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้อย่างลึกซึ้งและยั่งยืน (Humaida, 2012, pp. 49–56)

ส่วนแรงจูงใจภายนอกเป็นแรงกระตุ้นที่เกิดจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น คะแนน รางวัล การยอมรับ หรือโอกาสความก้าวหน้าในอนาคต เมื่อผู้เรียนตระหนักถึงเป้าหมายหรือผลตอบแทนที่ต้องการ จะเกิดความพยายามในการแสดงพฤติกรรมการเรียนรู้เพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น งานวิจัยจำนวนมากยืนยันว่าแรงจูงใจภายนอกสามารถช่วยคงพฤติกรรมการเรียนรู้ภาษาได้อย่างต่อเนื่อง (Walker, Greene, & Mansell, 2006, pp. 1–12)

ในบริบทการศึกษาไทย จันทรฤทัย พานิชศุภผล (2561) เห็นว่า การจัดการเรียนรู้ที่คำนึงถึงแรงจูงใจของผู้เรียนและการสร้างคุณค่าของการเรียนรู้ จะช่วยเสริมทัศนคติเชิงบวกและเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนภาษา ขณะที่ ฐิตียา เรือนนระการ (2563) ชี้ให้เห็นว่า การกระตุ้นแรงจูงใจจะเกิดผลอย่างแท้จริงเมื่อได้รับการสนับสนุนจากการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ทั้งด้านการวางแผน การจัดสภาพแวดล้อม และการพัฒนาครูผู้สอน

จากการสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นกลไกสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ การจัดการเรียนรู้ที่ผสมผสานแรงจูงใจภายในและภายนอกอย่างเหมาะสม จะช่วยเสริมสร้างการมีส่วนร่วม ความพยายาม และความต่อเนื่องในการเรียนรู้ ส่งผลให้การพัฒนาทักษะทางภาษาเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2.5.9.5 แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจ

การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในบริบทการศึกษาร่วมสมัยจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน ทั้งด้านความสนใจ ความถนัด และประสบการณ์เดิม การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเลือกหรือร่วมกำหนดรูปแบบกิจกรรม จะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ และนำไปสู่ความพึงพอใจในการเรียนภาษาอังกฤษ ซึ่งส่งผลต่อเจตคติและความสุขในการเรียนรู้โดยรวม

ความพึงพอใจหมายถึงสภาวะทางความรู้สึกของบุคคลที่เกิดจากการประเมินประสบการณ์หรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง หากประสบการณ์นั้นสามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง หรือเป้าหมายของบุคคลได้ จะก่อให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในเชิงบวก แต่หากไม่สามารถตอบสนองได้

ย่อมนำไปสู่ความไม่พึงพอใจ ระดับของความพึงพอใจจึงสะท้อนประสิทธิผลของกิจกรรม และขึ้นอยู่กับ การรับรู้ ค่านิยม และประสบการณ์เฉพาะบุคคล (Kotler & Armstrong, 2001)

ในกระบวนการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแรงจูงใจ และพฤติกรรมการเรียนรู้ ผู้เรียนที่มีความพึงพอใจมักมีความพร้อมในการเข้าร่วมกิจกรรม กล้าแสดงออก และมีความต่อเนื่องในการฝึกใช้ภาษา งานวิจัยด้านการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ชี้ว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารได้รับอิทธิพลจากสมรรถนะของผู้สื่อสาร ความน่าเชื่อถือ ภาวะผู้นำทางการสื่อสาร และบรรยากาศการสื่อสาร ซึ่งล้วนส่งผลต่อความสำเร็จของกระบวนการเรียนรู้ (Madlock, 2008, pp. 61–78; Winska, 2010, pp. 110–124)

นอกจากนี้ ปัจจัยด้านองค์การและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ยังมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจของผู้เรียน โดยเฉพาะวิสัยทัศน์ขององค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ขอบเขตและรูปแบบการสื่อสาร รวมถึงบรรยากาศองค์การ ซึ่งเป็นแรงสนับสนุนให้เกิดประสบการณ์การสื่อสารที่มีคุณภาพและเอื้อต่อการเรียนรู้ (สายจิตร เหมทานนท์, 2540; อรรถพร หาญวานิช, 2558; Al-Nashmi, Rahman, & Zin, 2011, pp. 87–105)

ในบริบทการศึกษาไทย จันทรฤทัย พานิชคุมูล (2561) เสนอว่า ความพึงพอใจของผู้เรียนเป็นตัวชี้วัดสำคัญของคุณภาพการจัดการเรียนรู้ เนื่องจากมีส่วนในการหล่อหลอมทัศนคติเชิงบวกและความผูกพันต่อกิจกรรมการเรียนรู้ ขณะที่ ฐิตียา เรือนนะการ (2563) อธิบายว่า การสร้างความพึงพอใจจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการเรียนรู้ที่เป็นระบบ ครอบคลุมการออกแบบกิจกรรม การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ และบทบาทของครูในฐานะผู้นำกระบวนการเรียนรู้

จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจเป็นกลไกภายในที่มีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ เนื่องจากช่วยกระตุ้นการมีส่วนร่วม พฤติกรรมการเรียนรู้เชิงบวก และการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้สอนควรออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของผู้เรียน เพื่อสร้างความพึงพอใจซึ่งนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ภาษาอังกฤษอย่างยั่งยืน

2.5.9.6 แนวคิดการสะท้อนความรู้สึก (Reflection)

การสะท้อนความรู้สึกเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนพิจารณาและทบทวนประสบการณ์ของตนเองอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การสร้างความหมาย การพัฒนาการปฏิบัติ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แนวคิดนี้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในงานด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยเฉพาะกรอบแนวคิดของ Gibbs ซึ่งถูกนำไปประยุกต์ใช้ทั้งในบริบทการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพ (Gibbs, 1988, pp. 1–4)

Gibbs (1988) เสนอรูปแบบการสะท้อนความรู้สึกที่มีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนที่เชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุผล ได้แก่

(1) การบรรยายเหตุการณ์ (Description) มุ่งอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติกิจกรรม โดยให้ความสำคัญกับข้อเท็จจริง บริบท และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

(2) ความรู้สึก (Feeling) เป็นการทบทวนอารมณ์ ความรู้สึก และความคิดของผู้เรียนทั้งในระหว่างและหลังการปฏิบัติกิจกรรม

(3) การประเมินผล (Evaluation) เป็นการพิจารณาคุณค่าและผลลัพธ์ของประสบการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งในด้านบวกและด้านที่ควรปรับปรุง

(4) การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analysis) มุ่งวิเคราะห์สาเหตุ เงื่อนไข และปัจจัยที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของการปฏิบัติ

(5) การสรุปบทเรียน (Conclusion) เป็นการสังเคราะห์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับ พร้อมทั้งพิจารณาข้อจำกัดที่เกิดขึ้น

(6) แผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติในอนาคตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สาระสำคัญของแนวคิดดังกล่าวมิได้มุ่งเพียงการย้อนทบทวนเหตุการณ์ที่ผ่านมา หากแต่เป็นกระบวนการเรียนรู้เชิงลึกที่ช่วยให้ผู้เรียนเชื่อมโยงประสบการณ์กับความรู้เดิม และพัฒนาความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้เชิงรุกและการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Gibbs, 1988)

ในบริบทการศึกษาไทย จันทรฤทัย พานิชศุภผล (2561) ระบุว่า การสะท้อนความรู้สึกช่วยให้ผู้เรียนสร้างความหมายจากประสบการณ์การเรียนรู้ของตนเอง เสริมสร้างความรับผิดชอบ และพัฒนาการคิดอย่างมีเหตุผล ขณะที่ จุฑิยา เรือนนระการ (2563) ชี้ให้เห็นว่า การออกแบบการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการสะท้อนผลการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ จะช่วยส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร และความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

จากการสังเคราะห์แนวคิดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การสะท้อนความรู้สึกเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านสติปัญญา อารมณ์ และการปฏิบัติ ผู้สอนจึงควรบูรณาการกระบวนการสะท้อนความรู้สึกเข้าไว้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีความหมายและนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนอย่างยั่งยืน

2.5.9.7 องค์ประกอบของสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ

สมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้อธิบายความสามารถของผู้เรียนในการใช้ภาษาอย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบททางสังคม แนวคิดนี้พัฒนาจากข้อเสนอของ Hymes ซึ่งขยายขอบเขตจากความรู้ภาษาเชิงโครงสร้าง ไปสู่การใช้ภาษาในสถานการณ์สื่อสารจริง (Hymes, 1966 อ้างถึง Chomsky, 1965, p. 4)

Hymes เสนอว่าสมรรถนะการสื่อสารประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการที่ทำงานสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. ความสามารถด้านโครงสร้างภาษา (Linguistic Competence) หมายถึง ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระบบภาษา ได้แก่ คำศัพท์ โครงสร้างคำและประโยค การสะกด และการออกเสียง ความสามารถด้านนี้เป็นฐานสำคัญที่ช่วยให้ผู้เรียนใช้ภาษาได้อย่างถูกต้อง และเอื้อต่อการพัฒนาทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสามารถด้านการใช้ภาษาในบริบทสังคม (Sociolinguistic Competence) หมายถึง ความสามารถในการเลือกใช้ภาษาให้เหมาะสมกับบริบททางสังคม วัฒนธรรม และสถานการณ์การสื่อสาร เช่น การกล่าวขอโทษ การแสดงความขอบคุณ การขอข้อมูล หรือการใช้ภาษาตามบทบาทและความสัมพันธ์ของผู้สื่อสาร ซึ่งช่วยให้การสื่อสารเป็นไปอย่างเหมาะสมและได้รับการยอมรับ

3. ความสามารถด้านการเชื่อมโยงความหมายในการพูดและเขียน (Discourse Competence) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับความคิด เชื่อมโยงโครงสร้างภาษากับความหมาย และถ่ายทอดสารอย่างต่อเนื่อง มีเหตุผล และสอดคล้องกับสถานการณ์ ทั้งในรูปแบบการพูดและการเขียน ทำให้การสื่อสารมีความชัดเจนและราบรื่น

4. ความสามารถด้านกลวิธีการสื่อสาร (Strategic Competence) หมายถึง ความสามารถในการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้การสื่อสารบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะเมื่อเกิดข้อจำกัดทางภาษา เช่น การใช้ภาษากาย การอธิบายขยายความ หรือการเลือกใช้คำทดแทน ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการสื่อสาร

จากกรอบแนวคิดดังกล่าว สมรรถนะการสื่อสารไม่ได้จำกัดอยู่เพียงความรู้ภาษาเชิงเทคนิค หากแต่เป็นการบูรณาการความรู้ ทักษะ และการประยุกต์ใช้ภาษาในบริบทจริง ซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับทักษะภาษา 4 ด้าน ได้แก่ การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน

ในบริบทการศึกษาไทย จันทร์ฤทัย พานิชศุภผล (2561) ระบุว่า การพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารควรเน้นการจัดการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้ภาษาในสถานการณ์ที่มีความหมายและหลากหลาย เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจเชิงลึกและความมั่นใจในการสื่อสาร ขณะที่ จุฑิยา เรือนนระการ (2563) เห็นว่า การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะการสื่อสาร จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถบูรณาการความรู้ภาษา การใช้ภาษาในสังคม และกลวิธีการสื่อสารได้อย่างเป็นระบบ

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบทั้งสี่ของสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด ผู้สอนจึงควรวางแผนและออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม มีความหมาย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างยั่งยืน

ความสามารถทางด้านไวยากรณ์หรือโครงสร้าง (Linguistic ; Understanding and using) - Vocabulary - Language conventions (grammar, punctuations and spelling) - Syntax (e.g. Sentence, structure)	ความสามารถในการใช้กลวิธีในการสื่อสาร ความหมาย (Strategic ; Using Techniques to) - Overcome Language gap - Plan and assess the effectiveness of communication - Achieve conversational fluency - Modify text for audience and purpose - Using technology for learning and Improve competences in a self - directed way
ความสามารถด้านการสื่อสารทางสังคม (Socio Linguistic ; Having awareness of) - Social rules of language (e.g. Formality, politeness, directness) - Nonverbal behaviors - Cultural references (e.g. idioms, expressions, background knowledge)	ความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อสื่อความหมาย ความหมายด้านการพูดและเขียน (Discourse ; Understanding how ideas are connected through) - Patterns of Organization - Cohesive and technology devices

ตารางที่ 2.6 องค์ประกอบสมรรถนะการสื่อสาร

นอกเหนือจากกรอบสมรรถนะการสื่อสาร 4 ด้านของ Hymes แล้ว Praxmarer (2009, p. 8) เสนอว่า สมรรถนะการสื่อสารยังสามารถอธิบายผ่านมิติสนับสนุนเพิ่มเติมอีก 3 ประการ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาการใช้ภาษาในบริบทสังคมอย่างมีความหมายและยั่งยืน

มิติแรก คือ ปัจจัยพื้นฐานของสมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และความตระหนักรู้ ปัจจัยเหล่านี้เป็นฐานรากของการเรียนรู้ภาษา ผู้เรียนจำเป็นต้องมีความรู้ทางภาษา ควบคู่กับทักษะในการนำไปใช้ และความเข้าใจต่อบทบาทของภาษาในสถานการณ์จริง เพื่อให้การสื่อสารเกิดประสิทธิผล

มิติที่สอง คือ มิติด้านการรับรู้ ซึ่งครอบคลุมพุทธิปัญญา เจตคติ และพฤติกรรม มิติด้านนี้สะท้อนกระบวนการภายในของผู้เรียนที่ส่งผลโดยตรงต่อการเรียนรู้ภาษา โดยเฉพาะเจตคติที่ดีต่อการเรียน

ภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่ช่วยกระตุ้นการมีส่วนร่วม ความกล้าแสดงออก และความต่อเนื่อง ในการฝึกใช้ภาษา

มิติที่สาม คือ จริยธรรมและค่านิยม ซึ่งรวมถึงคุณธรรม ความเชื่อส่วนบุคคล จริยธรรมทาง วิชาชีพ ตลอดจนค่านิยมทางสังคมและวัฒนธรรม เช่น เพศ วัย และค่านิยมสากล อาทิ การเคารพ สิทธิมนุษยชน ปัจจัยด้านนี้ทำหน้าที่กำกับการใช้ภาษาให้เหมาะสมกับบริบท และส่งเสริมการสื่อสาร ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน (Praxmarer, 2009)

เมื่อพิจารณาในภาพรวม องค์ประกอบทั้งสามประการดังกล่าวทำหน้าที่เป็นกลไกเสริมที่ สนับสนุนสมรรถนะการสื่อสาร 4 ด้านให้ทำงานอย่างเชื่อมโยงกัน หากขาดมิติด้านการรับรู้ โดยเฉพาะพุทธิปัญญา เจตคติ และพฤติกรรม การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษย่อมไม่อาจบรรลุผลได้ อย่างแท้จริง ผู้เรียนจำเป็นต้องมีทัศนคติเชิงบวก เปิดรับวัฒนธรรมของเจ้าของภาษา และแสดง พฤติกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมควบคู่กับการยึดมั่นในคุณธรรมทางสังคม

แนวคิดนี้สอดคล้องกับ จันทรฤทัย พานิชคุผล (2561) ที่ชี้ว่า การพัฒนาสมรรถนะการ สื่อสารควรให้ความสำคัญกับมิติภายในของผู้เรียน ทั้งด้านความรู้สึกรู้สึก เจตคติ และความตระหนักรู้ เพื่อ สร้างการเรียนรู้ที่มีความหมายและต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน ฐิตียา เรือนนระการ (2563) เห็นว่า การ จัดการเรียนรู้ที่บูรณาการทักษะภาษาเข้ากับบริบททางสังคม คุณธรรม และค่านิยม จะช่วยเสริมสร้าง ความมั่นใจและความเหมาะสมในการใช้ภาษา

จากการวิเคราะห์ดังกล่าว สมรรถนะการสื่อสารสามารถจำแนกได้เป็น องค์ประกอบภายนอก และ องค์ประกอบภายใน โดยองค์ประกอบภายนอกเป็นความสามารถที่สังเกตและประเมินได้ชัดเจน ได้แก่ ความสามารถด้านโครงสร้างภาษา การสื่อสารทางสังคม การสร้างความหมายในการพูดและ เขียน และการใช้กลวิธีการสื่อสาร ส่วนองค์ประกอบภายในเกี่ยวข้องกับจิตใจ อารมณ์ เจตคติ และ ค่านิยม ซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนให้องค์ประกอบภายนอกเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การ ออกแบบการเรียนรู้ที่บูรณาการทั้งสองมิติเข้าด้วยกันจึงเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะการ สื่อสารภาษาอังกฤษของผู้เรียนอย่างรอบด้านและยั่งยืน

2.5.9.8 การประเมินสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ

การประเมินสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษเป็นกระบวนการสำคัญในการพิจารณา ความสามารถของผู้เรียนในการใช้ภาษาอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับบริบททาง สังคม การประเมินดังกล่าวมิได้มุ่งเพียงผลลัพธ์ของการใช้ภาษา หากแต่ครอบคลุมกระบวนการ ปฏิสัมพันธ์ และคุณภาพของการสื่อสารในสถานการณ์จริง โดย Canary และ Cody (2000) เสนอ กรอบการประเมินสมรรถนะการสื่อสารไว้ 6 ประการ ซึ่งสะท้อนมิติด้านพฤติกรรม กระบวนการ และ ผลสัมฤทธิ์ของการสื่อสารอย่างรอบด้าน

1) การปรับตัว (Adaptability or Flexibility) หมายถึง ความสามารถของผู้เรียนในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์และเป้าประสงค์ของการสื่อสาร ครอบคลุมการมีประสบการณ์ทางสังคมที่หลากหลาย การควบคุมอารมณ์ การใช้ภาษาอย่างเป็นที่ยอมรับของสังคม ความกระตือรือร้นในการแสดงออก ความชัดเจนในการถ่ายทอดความคิด และการใช้ไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสื่อสารที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ (Canary & Cody, 2000)

2) การมีส่วนร่วมในการสนทนา (Conversational Involvement) เป็นการประเมินระดับการมีส่วนร่วมของผู้เรียนในกระบวนการสื่อสาร โดยพิจารณาทั้งพฤติกรรมการแสดงออกและกระบวนการคิด ผู้เรียนต้องสามารถแสดงความรู้ผ่านการปฏิสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบต่อบทบาทการสื่อสาร รับรู้และเข้าใจคู่สนทนา ตลอดจนแสดงความตั้งใจในการฟังและการโต้ตอบอย่างเหมาะสม

3) การจัดการการสนทนา (Conversational Management) หมายถึง ความสามารถในการควบคุมและดำเนินการสนทนาอย่างมีทิศทาง ผู้เรียนสามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสม ปรับบทสนทนาเมื่อเผชิญอุปสรรค และนำพาการสนทนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ความเห็นใจ (Empathy) เป็นการประเมินความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นทั้งในเชิงอารมณ์และสาระความหมายของการสื่อสาร รวมถึงการแสดงออกถึงความเอื้ออาทร การช่วยเหลือ และการมีอารมณ์ร่วมในการสนทนา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อความราบรื่นและคุณภาพของการสื่อสาร

5) ประสิทธิภาพของการสื่อสาร (Effectiveness) พิจารณาจากระดับความสำเร็จของการสื่อสารตามวัตถุประสงค์และเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะสามารถถ่ายทอดสารได้อย่างชัดเจน ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วม และนำไปสู่การตอบสนองที่เหมาะสมจากผู้รับสาร

6) ความเหมาะสม (Appropriateness) หมายถึง การใช้ภาษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ บทบาท และบริบททางสังคม สะท้อนความสามารถในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมและการใช้ภาษาอย่างมีวุฒิภาวะ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสื่อสารในสังคมพหุวัฒนธรรม (Canary & Cody, 2000)

นอกเหนือจากเกณฑ์ดังกล่าว Fink (2003, pp. 13–14) เสนอแนวคิดการประเมินการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพของการตอบสนองของผู้เรียน โดยเน้นการประเมินเชิงคาดการณ์ล่วงหน้า การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจน การประเมินตนเอง และการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งช่วยส่งเสริมการเรียนรู้เชิงลึกและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ในระดับสากล The European Regional Development Fund (ERDF, 2014) เสนอกรอบการประเมินสมรรถนะการสื่อสารที่พิจารณาทั้งผลผลิตของการสื่อสาร การนำภาษาไปใช้จริงในบริบทสังคม และผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนในด้านความรู้ ความตระหนัก เจตคติ และพฤติกรรม โดย

สามารถติดตามได้จากกิจกรรมการสื่อสาร เครื่องมือออนไลน์ และการสะท้อนความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ จันทรฤทัย พานิชศุภผล (2561) ที่เสนอว่า การประเมินสมรรถนะการสื่อสารควรครอบคลุมทั้งพฤติกรรมที่แสดงออกและมีติภายในของผู้เรียน เพื่อสะท้อนคุณภาพการเรียนรู้ที่แท้จริง ขณะที่ ฐิตยา เรือนนระการ (2563) ชี้ให้เห็นว่า การใช้ข้อมูลจากชุมชนหรือสังคมภายนอกเป็นแหล่งสะท้อนผลการเรียนรู้ จะช่วยให้การประเมินมีความสมจริงและเชื่อมโยงกับการใช้ภาษาในชีวิตประจำวัน

กล่าวโดยสรุป การประเมินสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษควรใช้วิธีการที่หลากหลายและครอบคลุมทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ของการสื่อสาร โดยเฉพาะการสะท้อนความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษให้มีความหมาย เหมาะสมกับบริบท และยั่งยืนในระยะยาว

2.6 สภาพพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย

2.6.1 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด เป็นหน่วยงานที่เกิดขึ้นจากคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2560 ข้อ 11 ให้มีสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อปฏิบัติภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด การปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ นโยบาย และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มอบหมายและให้อำนาจหน้าที่ในเขตจังหวัด ดังต่อไปนี้

(1) รับผิดชอบงานธุรการของ กศจ. อศจ. คณะอนุกรรมการบริหารราชการเชิงยุทธศาสตร์ คณะอนุกรรมการเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษา คณะอนุกรรมการและคณะทำงาน รวมทั้งปฏิบัติงานราชการที่เป็นไปตามอำนาจและหน้าที่ของ กศจ. และตามที่ กศจ. มอบหมาย

(2) จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการ

(3) สั่งการ กำกับ ดูแล เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ หรือหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

(4) จัดระบบ ส่งเสริม และประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา

(5) ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ

(6) ดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(7) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ การนิเทศ และแนะแนวการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท รวมทั้งติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา

(8) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบด้านการบริหาร การเงิน และการบัญชีของส่วนราชการ หรือหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

(9) ส่งเสริมและประสานงานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬาเพื่อการศึกษา

(10) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเอกชน

(11) ปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการหรือตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกระทรวงศึกษาธิการ และประสานงานต่าง ๆ ในจังหวัด

ตราสัญลักษณ์ของหน่วยงาน



วิสัยทัศน์

ส่งเสริมการจัดการศึกษาตลอดชีวิต บูรณาการทุกภาคส่วน ตามหลักธรรมาภิบาล สืบสาน ศาสตร์พระราชา พัฒนาการศึกษาสู่สากล

พันธกิจ

- 1) ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาทุกระบบ ตลอดชีวิต โดยยึดหลักศาสตร์พระราชา
- 2) ส่งเสริม พัฒนาผู้รับบริการให้มีคุณภาพและมาตรฐาน สู่ระดับชาติและระดับสากล
- 3) ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเป็นมืออาชีพ ที่สอดคล้องกับความต้องการของชาติเพื่อรองรับสู่สากล
- 4) ส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา สร้างโอกาสในการเข้าถึง บริการทางการศึกษาของประชาชนอย่างทั่วถึง เสมอภาค และเท่าเทียมกัน
- 5) เสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนทุกช่วงวัย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์มีความเป็นพลเมืองและพลโลก
- 6) ส่งเสริมการทำงานเชิงบูรณาการและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

กลุ่มงานภายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด แบ่งกลุ่มงานภายในออกเป็น 8 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มพัฒนาการศึกษา

5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล
6. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน
7. กลุ่มลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักศึกษา
8. หน่วยตรวจสอบภายใน

ศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด นายชนะศักดิ์ ชันธิมา

รองศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด 1. นายอัมพร ภาระพันธ์ 2. นางนิชากร หาญคำมูล

2.6.1 ข้อมูลโรงเรียนเอกชน สังกัดศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด

(1) ข้อมูลทั่วไป

- มีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา จำนวน 59 แห่ง
- เปิดสอนตั้งแต่เตรียมอนุบาล – มัธยมศึกษา
- เปิดสอนระดับประถมศึกษา จำนวน 39 แห่ง
- จำนวนนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 1,149 คน
- มีจำนวนผู้อำนวยการสถานศึกษา 59 คน
- รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 59 คน
- จำนวนครู 1,208 คน

(2) คุณภาพการศึกษา

1. ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินัยพื้นฐาน(O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2566 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ผู้เข้าสอบ (คน)	ภาษาไทย (คะแนน)	ภาษาอังกฤษ (คะแนน)	คณิตศาสตร์ (คะแนน)	วิทยาศาสตร์ (คะแนน)	เฉลี่ยรวม (คะแนน)
1,149	53.48	39.86	29.23	40.49	40.77

2. สรุปผลคะแนน O-NET ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2566 เปรียบเทียบระหว่าง สข.ร้อยเอ็ดกับระดับประเทศ ของ ศธจ.ร้อยเอ็ด

กลุ่มสาระฯ	คะแนนเฉลี่ย	สข.ร้อยเอ็ด	ผลต่าง
	ระดับประเทศ	ระดับจังหวัด	
ภาษาไทย	53.89	53.48	-0.41
ภาษาอังกฤษ	37.62	39.86	+2.24
คณิตศาสตร์	28.06	29.23	+1.17
วิทยาศาสตร์	39.34	40.49	+1.15
เฉลี่ย	39.73	40.77	+2.99

3. ข้อมูลด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ดัชนีย่อยด้านการศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด มีการพัฒนาคนในด้านการศึกษา อยู่ในลำดับที่ 39 จาก 77 จังหวัด (ดัชนี HAI = 0.5085) มีความโดดเด่นในด้านเด็กอายุ 0 – 5 ปี ที่มีพัฒนาการสมวัย อยู่ในลำดับที่ 2 จาก 77 จังหวัด (คิดเป็นร้อยละ 95.93) และการเข้าเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายและอาชีวศึกษา อยู่ในลำดับที่ 19 จาก 77 จังหวัด (คิดเป็นร้อยละ 81.92)

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ดังนี้

2.7.1 งานวิจัยในประเทศ

ทิวาพร คงสม (Kongsom, 2010, pp. 154–168) ศึกษาประสิทธิผลของกลยุทธ์การสอนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของผู้เรียนไทย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างเป็นนิสิตระดับปริญญาตรีชั้นปีที่ 4 สาขาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำนวน 62 คน ดำเนินการจัดกิจกรรมการสื่อสารภาษาอังกฤษต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 12 สัปดาห์ และมอบหมายภาระงานด้านการสื่อสารแก่ผู้เรียนบางส่วน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบประเมินตนเอง แบบสอบถามเจตคติ แบบบรรยายภาระงาน และแบบสะท้อนผลการปฏิบัติผลการวิจัยพบว่า การใช้กลยุทธ์การสอนที่เน้นการประเมินตนเองและการมอบหมายภาระงานด้านการพูดช่วยเสริมสร้างความตระหนักรู้ในการสื่อสารภาษาอังกฤษ ส่งผลให้ผู้เรียนมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ และเอื้อต่อการพัฒนากลยุทธ์การสอนการสื่อสารในบริบทการศึกษาของไทยอย่างมีประสิทธิภาพ

สายสุนีย์ เทพสุขเอี่ยม (2553, น. 1–4) ได้พัฒนารูปแบบการเรียนรู้แบบค้นพบโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ภายใต้แนวคิดชุมชนนักปฏิบัติและชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมทักษะการแก้ปัญหาของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงโรงเรียนกับบริบททางสังคม รูปแบบดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์การเรียนรู้ กระบวนการจัดการเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยีร่วมกับแหล่งเรียนรู้และเวลา การวัดและประเมินผล และการเผยแพร่องค์ความรู้ ขณะที่กระบวนการดำเนินงานแบ่งเป็น 3 ขั้น คือ ขั้นเตรียมการเรียนรู้ ขั้นจัดการเรียนรู้ และขั้นเผยแพร่ผลงาน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหาหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างชัดเจน และการมีส่วนร่วมของชุมชนอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการ

เรียนรู้ สะท้อนศักยภาพของรูปแบบดังกล่าวในการพัฒนาการเรียนรู้เชิงรุกและการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันอย่างยั่งยืน

ถัยวรรณ หาญกล้า (2554) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ผลการวิจัยนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์เชิงระบบจำนวน 5 กลยุทธ์หลัก ประกอบด้วย 13 กลยุทธ์รอง และ 68 วิธีดำเนินการ โดยมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม กลยุทธ์สำคัญครอบคลุมการริเริ่มความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์กับชุมชน การเสริมศักยภาพด้านการวางแผน การยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน การพัฒนาคุณภาพการประเมินผล และการมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่บูรณาการบทบาทของชุมชนอย่างเป็นระบบสามารถเสริมความเข้มแข็งของระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

จันทร์ฤทัย พานิชศุภผล. (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางภาษาอังกฤษของนักเรียนประถมศึกษา การวิจัยนี้มุ่งศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ตามกรอบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม และพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางภาษาอังกฤษของนักเรียนประถมศึกษา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 327 โรง เครื่องมือวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและดัชนี PNI ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารและการเสริมสร้างความสามารถทางภาษาอังกฤษอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยการวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลมีความสำคัญสูงสุด การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในชี้ว่าครูเป็นจุดแข็งหลัก ขณะที่ชุมชนเป็นจุดอ่อนสำคัญ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกพบว่าเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นโอกาสเด่น และข้อจำกัดด้านงบประมาณเป็นภาวะคุกคามหลัก ส่งผลให้ได้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางภาษาอังกฤษของนักเรียนประถมศึกษา จำนวน 12 กลยุทธ์หลัก 40 กลยุทธ์รอง และ 80 วิธีดำเนินการ ซึ่งมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ทางปฏิบัติ

ศรียา ชาติศิริกุล (2561, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระบบการจัดการการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนระดับประถมศึกษา โรงเรียนเอกชน ในกรุงเทพมหานคร การวิจัยนี้มุ่งศึกษาและเปรียบเทียบระบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนระดับประถมศึกษาในโรงเรียนเอกชนกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามผลการทดสอบ O-NET การได้รับรางวัลด้านวิชาการ และรางวัลด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษ กลุ่มตัวอย่างคือโรงเรียนเอกชนจำนวน 189 แห่ง ได้จากการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วยแบบสอบถาม

มาตรฐานค่า 5 ระดับที่มีค่าความเชื่อมั่นสูง และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการสนับสนุนของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ขณะที่การมีส่วนร่วมของชุมชนอยู่ในระดับต่ำสุด โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์และรางวัลด้านภาษาอังกฤษแตกต่างกันมีระบบการจัดการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัญหาสำคัญ ได้แก่ การสนับสนุนทรัพยากรและบุคลากรด้านภาษาอังกฤษที่ยังไม่เพียงพอ การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในระดับจำกัด แนวทางพัฒนาที่เสนอคือ การเสริมบทบาทผู้นำของผู้บริหาร การพัฒนาครูและสื่อการเรียนรู้ การสนับสนุนการใช้ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวันของผู้เรียน และการสร้างความร่วมมือจากครอบครัวและชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม

ฐิตียา เรือนนระการ (2560, บทคัดย่อ) รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการสื่อสารสำหรับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ พัฒนารูปแบบกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการสื่อสาร ตรวจสอบผลการใช้รูปแบบ และประเมินความเหมาะสมของเอกสารรูปแบบสำหรับนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มเป้าหมายรวม 115 คน ประกอบด้วยครู นักเรียน ผู้เชี่ยวชาญ และศึกษานิเทศก์ ใช้เครื่องมือหลากหลาย เช่น แบบสอบถาม แบบทดสอบสมรรถนะการสื่อสาร การสัมภาษณ์ และการประชุมเชิงผู้เชี่ยวชาญ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการทดสอบวิลค็อกซัน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนก่อนใช้รูปแบบอยู่ต่ำกว่าเกณฑ์ร้อยละ 60 ขณะที่รูปแบบกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพัฒนากลยุทธ์ การประเมิน และการปรับกลยุทธ์ ซึ่งก่อให้เกิดกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพด้านการสื่อสารจำนวน 6 กลยุทธ์ ผลการนำรูปแบบไปใช้พบว่า ครูสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและออกแบบกลยุทธ์การเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม นักเรียนมีพัฒนาการด้านทักษะภาษาอังกฤษและสมรรถนะการสื่อสารเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวมทั้งมีคุณภาพด้านทักษะจำเป็นในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับดีถึงดีมาก สะท้อนว่ารูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในบริบทสถานศึกษาไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.7.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Jamshidnejad (2011, pp. 530–536) ได้พัฒนากลยุทธ์การพูดสื่อสารภาษาอังกฤษเพื่อสนับสนุนความสามารถด้านการอ่านออกเขียนได้ โดยมุ่งศึกษาว่าผู้เรียนสามารถยกระดับการใช้ภาษาในการสื่อสารได้อย่างไรเมื่อเผชิญปัญหาในสถานการณ์จริง งานวิจัยใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสาน โดยเก็บข้อมูลจากการเสวนากลุ่มย่อยและการบันทึกวิดีโอเพื่อนำมาวิเคราะห์เชิงปริมาณ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า การฝึกใช้คำศัพท์และโครงสร้าง

ภาษาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในชุมชน มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของกลยุทธ์การสื่อสาร การสร้างสถานการณ์ที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมและการใช้ภาษาอย่างมีความหมายช่วยให้ผู้เรียนเกิดองค์ความรู้ใหม่ที่เชื่อมโยงกับประสบการณ์จริง และส่งเสริมการพัฒนาทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

Wang (2011) ศึกษาปัญหาการได้รับข้อมูลป้อนกลับด้านภาษาอังกฤษของผู้เรียนในประเทศจีน โดยพบว่านักเรียนได้รับโอกาสในการสัมผัสและใช้ภาษาอังกฤษอย่างจำกัดทั้งในและนอกห้องเรียน การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนส่วนใหญ่พึ่งพาหนังสือเรียนและแบบฝึกหัดเป็นหลัก ขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกไม่เอื้อต่อการเข้าถึงสื่อภาษาอังกฤษ เนื่องจากหนังสือภาษาอังกฤษมีจำนวนจำกัดและไม่สอดคล้องกับระดับความสามารถและช่วงวัยของผู้เรียน ส่งผลให้ความสามารถและแรงจูงใจในการเรียนภาษาอังกฤษอยู่ในระดับต่ำ งานวิจัยเสนอแนวทางแก้ไขโดยเน้นการส่งเสริมการอ่านภาษาอังกฤษผ่านความร่วมมือระหว่างครูสอนภาษาอังกฤษ ผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนภาษา ผู้จัดพิมพ์ และร้านหนังสือ เพื่อพัฒนาสื่อการอ่านที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับวัย รวมทั้งการใช้แรงจูงใจเชิงบวกและการนำข้อมูลสะท้อนกลับจากครูและนักเรียนมาปรับปรุงคุณภาพสื่ออย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยยกระดับโอกาสการเรียนรู้ภาษาอังกฤษอย่างมีประสิทธิภาพในบริบทการศึกษาของประเทศจีน

Tragant และ Victori (2012, pp. 293–308) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาอังกฤษกับอายุและระดับชั้นของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย กลุ่มตัวอย่างจำนวน 402 คน จากห้องเรียนภาษา 18 ห้อง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อจัดกลุ่มกลยุทธ์ด้านคำศัพท์ การสะกดคำ การอ่าน และการเขียน ผลการวิจัยพบว่า ผู้เรียนในระดับชั้นที่ต่ำกว่ามัธยมศึกษามีแนวโน้มใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ภาษาอังกฤษอย่างหลากหลายและเข้มข้นกว่าผู้เรียนระดับสูงกว่า สะท้อนให้เห็นว่าความเหมาะสมของกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับวัยและพัฒนาการของผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอว่า การจัดการเรียนรู้ควรคำนึงถึงความแตกต่างด้านอายุ โดยเฉพาะการใช้แนวทางบูรณาการเนื้อหาและภาษา (CLIL) และการเรียนรู้แบบโครงงาน ซึ่งเอื้อต่อการพัฒนาการกำกับตนเองทางการเรียนรู้และกระบวนการคิดเชิงอภิปัญญา

Petkova (2013, pp. 85–93) ศึกษาประสิทธิผลของการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษแบบเข้มข้นที่บูรณาการอารมณ์ขันในบริบทของรัฐแคลิฟอร์เนียตอนใต้ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานกับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางภาษาอังกฤษอยู่ในระดับดี จำนวน 35 คน ระยะเวลา 8 สัปดาห์ วิเคราะห์ผลด้วยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยก่อนและหลังเรียนด้วยสถิติ t-test ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การใช้สื่อวิดีโอและกิจกรรมภาษาอังกฤษที่แฝงอารมณ์ขันช่วยเพิ่มความมั่นใจในการรับรู้อาณาเขตและสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนภาษาอังกฤษอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสะท้อนความคิดในบรรยากาศที่ผ่อนคลายยังช่วยลดความวิตกกังวลในการใช้ภาษา

ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และเอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษอย่างเป็นธรรมชาติและสนุกสนาน

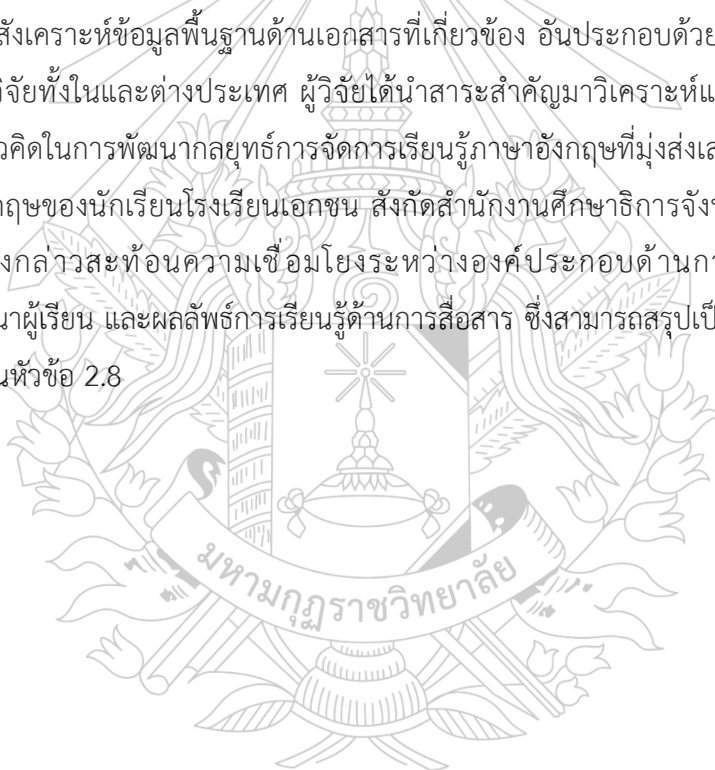
Cheekong, Yassin และ Abdulrahman (2014, pp. 3620–3626) ศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนระดับมัธยมในโรงเรียนเยเมนี ประเทศมาเลเซีย โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์กับนักเรียนรวม 40 คน ผลการวิจัยสะท้อนว่า ปัจจัยด้านครูเป็นอุปสรรคสำคัญ เนื่องจากครูส่วนใหญ่ไม่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลักในห้องเรียน ขาดแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการฝึกพูด และการวิพากษ์การออกเสียงของผู้เรียนส่งผลต่อความมั่นใจในการสื่อสาร ขณะเดียวกัน ปัจจัยด้านหลักสูตรยังเน้นความรู้เชิงทฤษฎีมากกว่าการปฏิบัติจริง ทำให้ผู้เรียนขาดโอกาสใช้ภาษาอย่างมีความหมาย ส่วนปัจจัยด้านผู้เรียนพบว่า ข้อจำกัดด้านคำศัพท์และความวิตกกังวลต่อความผิดพลาดเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ไม่กล้าใช้ภาษา ส่งผลให้ผู้เรียนไม่ได้รับการพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษทั้งในและนอกห้องเรียนอย่างเพียงพอ

Batang (2014, pp. 182–193) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการสื่อสารกับรูปแบบการเรียนรู้ภาษาในมุมมองของครูผู้สอนภาษาอังกฤษ โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจสถานการณ์วิเคราะห์เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูระดับมัธยมศึกษาในประเทศฟิลิปปินส์ จำนวน 56 คน แบ่งเป็นครูที่สำเร็จการศึกษาเอกภาษาอังกฤษและครูที่ไม่ได้จบเอกภาษาอังกฤษ ผลการวิเคราะห์ด้วยการถดถอยพหุคูณพบว่า รูปแบบการเรียนรู้ภาษาไม่ปรากฏความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับสมรรถนะการสื่อสารตามการรับรู้ของครู อย่างไรก็ตาม งานวิจัยเสนอกรอบการประเมินสมรรถนะการสื่อสารที่สำคัญ ได้แก่ ความสามารถด้านโครงสร้างภาษา การสื่อสารผ่านการพูดและการเขียน ความสามารถในการใช้ภาษาในบริบททางสังคม และการใช้กลวิธีเพื่อสร้างความหมาย ซึ่งสะท้อนมุมมองเชิงบูรณาการต่อการพัฒนาความสามารถทางการสื่อสารภาษาอังกฤษ

Low, Chong และ Ellis (2014, pp. 64–76) ศึกษาการใช้แบบทดสอบ IELTS ในการประเมินสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษของครูในประเทศสิงคโปร์ โดยมุ่งเน้นครูภาษาอังกฤษที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ภายใต้บริบทการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษในฐานะภาษาหลักทางวิชาการและวิชาชีพ งานวิจัยสะท้อนแนวคิดของระบบการศึกษาสิงคโปร์ที่เน้นการพัฒนาความสามารถทางภาษาอังกฤษของครูก่อนการปฏิบัติหน้าที่จริง ผ่านการคัดกรองและการประเมินด้วยแบบทดสอบมาตรฐานระดับนานาชาติ ทั้งการสอบปากเปล่าและการเขียน โดยเฉพาะทักษะการพูดและการเขียนที่จำเป็นต่อการสื่อสารในบริบทการทำงานและสังคม ผลการศึกษาพบว่า ครูภาษาอังกฤษจำนวนมากมีระดับความสามารถทางภาษาอังกฤษอยู่ในระดับดีถึงดีมากตามเกณฑ์ของ IELTS ซึ่งสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการเตรียมความพร้อมครูอย่างเป็นระบบตั้งแต่ระดับอุดมศึกษาและการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพครูที่ชัดเจน อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมคุณภาพการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษของประเทศสิงคโปร์

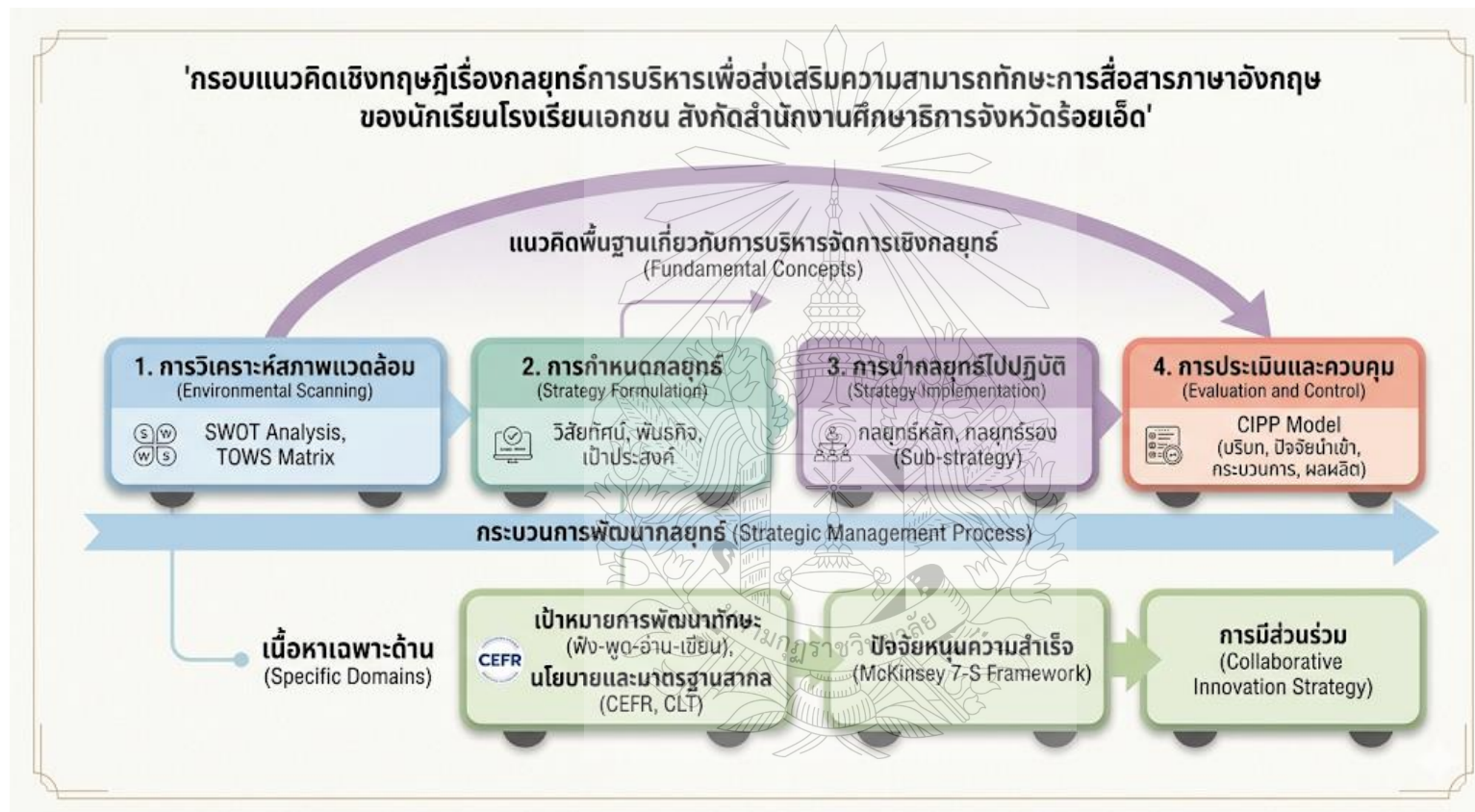
Lameras และ Torrents (2014, pp. 1–8) ศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ โปรแกรมและหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษในประเทศไทย โดยมุ่งวิเคราะห์แนวทางการออกแบบการสอน กลยุทธ์ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ภาษาอังกฤษในฐานะภาษาที่สองและภาษาต่างประเทศ งานวิจัยให้ความสำคัญกับบทบาทของครูในการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ที่เอื้อต่อความเข้าใจและการใช้ภาษาในทางปฏิบัติจริง ผ่านการออกแบบ กิจกรรม แหล่งเรียนรู้ และการประเมินผลที่หลากหลาย สอดคล้องกับธรรมชาติของการเรียนภาษา โดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกในมิติของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์การสอน การเรียนการสอนเน้นโครงงานและภาระงานที่ สะท้อนการใช้ภาษาอังกฤษในบริบทจริงของโลกภายนอก เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารของ ผู้เรียน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างเป็นระบบร่วมกับการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและการพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริม ประสิทธิภาพการเรียนการสอนภาษาอังกฤษในประเทศไทย

จากการสังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้านเอกสารที่เกี่ยวข้อง อันประกอบด้วยแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้นำสาระสำคัญมาวิเคราะห์และบูรณาการเพื่อ กำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่มุ่งส่งเสริมสมรรถนะการ สื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด โดย กรอบแนวคิดดังกล่าวสะท้อนความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบด้านการจัดการเรียนรู้ กระบวนการพัฒนาผู้เรียน และผลลัพธ์การเรียนรู้ด้านการสื่อสาร ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพแสดงกรอบ แนวคิดการวิจัยในหัวข้อ 2.8



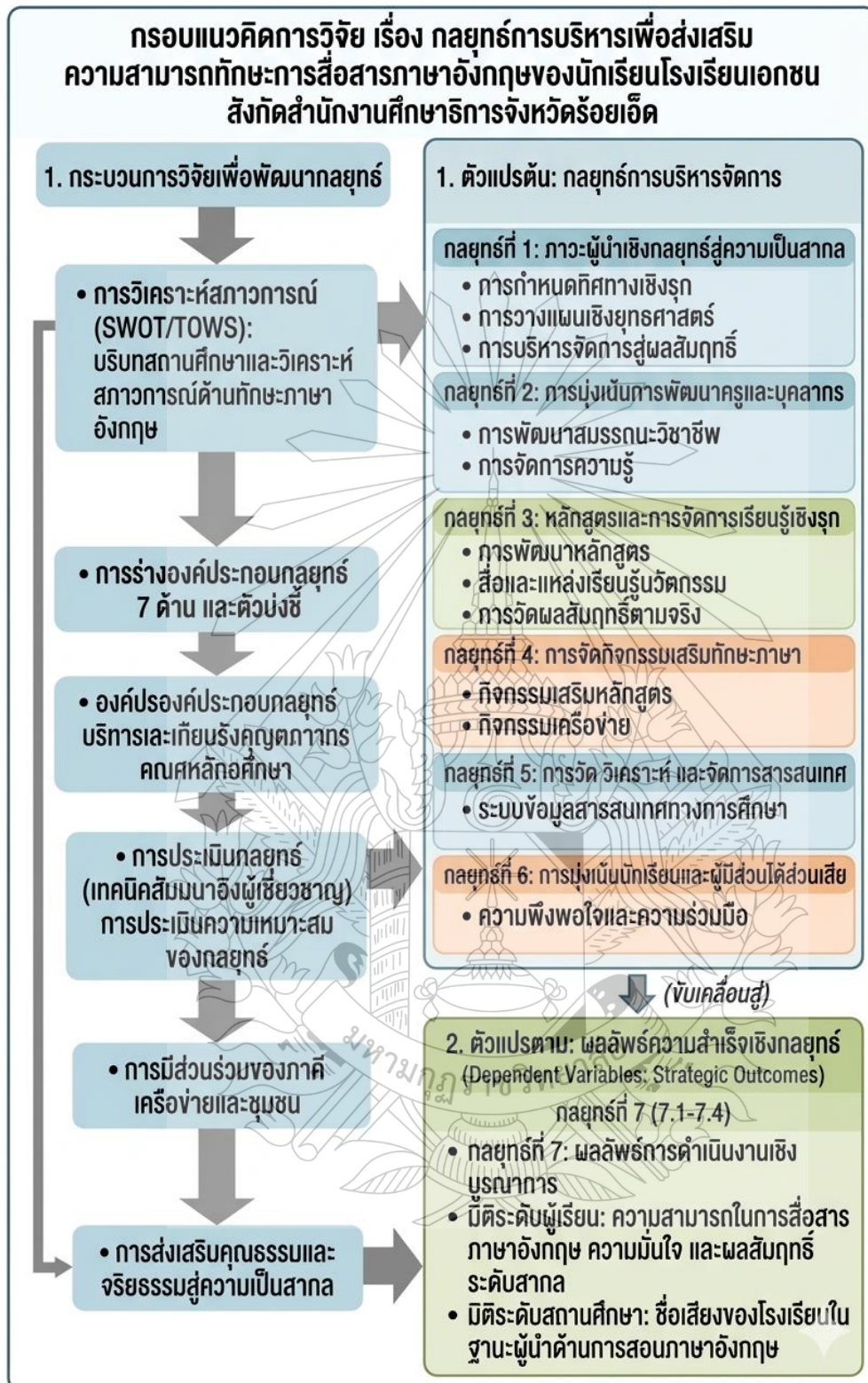
2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

2.8.1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี



ภาพที่ 2.16 แสดงกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของงานวิจัย

2.8.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2.17 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

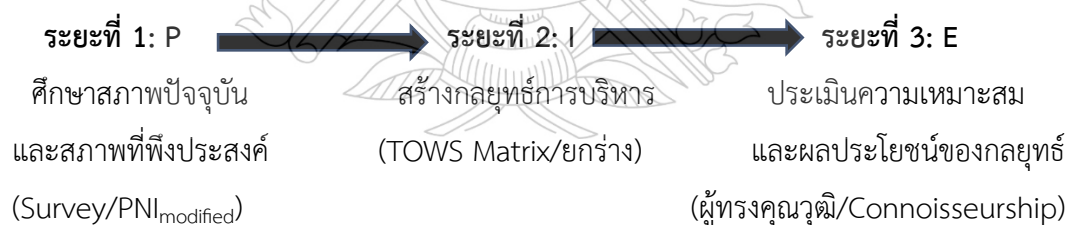
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง "กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด" (MANAGEMENT STRATEGIES FOR ENHANCING ENGLISH COMMUNICATION SKILLS OF PRIVATE SCHOOL STUDENTS UNDER THE RO ET PROVINCIAL EDUCATION OFFICE) ผู้วิจัยกำหนดระเบียบวิธีดำเนินการวิจัยเชิงการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) โดยใช้รูปแบบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ตามแนวคิดของ Creswell (2015) เพื่อศึกษาองค์ประกอบ พัฒนา และประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์

กระบวนการวิจัยมุ่งเน้นการบูรณาการหลักการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนร่วมกับแนวทางการส่งเสริมทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ตามกรอบมาตรฐานสากล โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis และ TOWS Matrix) ครอบคลุมกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินงาน (Outcome) ทั้งในมิติด้านผู้เรียน บุคลากร ครูผู้สอนภาษาอังกฤษ และสถานศึกษา เพื่อยกระดับความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนอย่างยั่งยืน โดยมีรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

3.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) บูรณาการรูปแบบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 3.1 แสดงรูปแบบการวิจัย R&D

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1)

1. ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชน และทฤษฎีการพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดและองค์ประกอบหลักของการบริหาร

2. ดำเนินการศึกษาค้นคว้าข้อมูลภาคสนามโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 5 คน เพื่อกลั่นกรององค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ที่จำเป็น

3. สรุปผลการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อกำหนดตัวแปร โครงสร้างเครื่องมือ และสร้างข้อคำถามสำหรับใช้ในการสร้างแบบสอบถามในระยะถัดไป

ระยะที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 2)

1. ดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ จากนั้นนำผลคะแนนมาคำนวณดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{modified}) และประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis)

2. นำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค มาทำการยกร่างกลยุทธ์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เมทริกซ์การจับคู่กลยุทธ์ (TOWS Matrix Analysis) เพื่อกำหนดทิศทาง พันธกิจ และมาตรการของกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่

3. นำร่างกลยุทธ์การบริหารที่พัฒนาขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความสอดคล้องเชิงโครงสร้าง และปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์

ระยะที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 3)

1. ดำเนินการประเมินเพื่อยืนยันคุณภาพของกลยุทธ์ โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Judgment) ทำการประเมินความเหมาะสม (Suitability) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเป็นประโยชน์ (Utility) และความสอดคล้อง (Alignment) ของกลยุทธ์ผ่านแบบประเมิน หรือกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) หรือการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

(Connoisseurship) เพื่อยืนยันคุณภาพและความถูกต้องก่อนนำผลการวิจัยไปเผยแพร่หรือนำไปประยุกต์ใช้จริงในสถานศึกษา

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงสำรวจ (ในระยะที่ 1 และระยะที่ 2) มีรายละเอียดการจัดขนาดและสุ่มตัวอย่างเชิงสถิติดังนี้

การดำเนินการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) เพื่อจัดทำกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดของประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่ส่วนร่วมในการให้ข้อมูลตลอดวงจรการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ครอบคลุมสถานศึกษาจำนวน 57 โรงเรียน มีจำนวนประชากรรวมทั้งสิ้น 1,107 คน ซึ่งอ้างอิงฐานข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด (2566)

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ คือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 57 โรงเรียน โดยมีรายละเอียดการคำนวณและสุ่มตัวอย่างดังนี้

1. การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 285 คน ซึ่งเป็นขนาดที่ผ่านเกณฑ์พิจารณาขั้นต่ำและเทียบเคียงสัดส่วนความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ตามตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan (1970, อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ณ ระดับความเชื่อมั่น 95%

2. วิธีการสุ่มตัวอย่าง (Sampling Technique) ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างด้วย วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกตามสัดส่วนขนาดของสถานศึกษา (ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่) เพื่อให้ได้ตัวแทนประชากรที่มีความสอดคล้องกับบริบทเชิงพื้นที่ สามารถสะท้อนข้อมูลเชิงประจักษ์ได้อย่างมีนัยสำคัญ นำไปสู่การจัดทำกลยุทธ์ที่มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

3. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Panels)

เพื่อให้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพมีเกณฑ์มาตรฐานและความน่าเชื่อถือทางวิชาการ ผู้วิจัยดำเนินการคัดเลือกกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้วย วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ตามขั้นตอนการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ดังนี้

1) กลุ่มที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการศึกษา บุคลากรจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เด่นชัดด้านการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ เพื่อให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ข้อจำกัด และแนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนในภาพรวม

2) กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 14 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน นักวิชาการด้านการสอนภาษาอังกฤษ ศิษยานุศิษย์ และครูผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษที่มีผลงานเชิงประจักษ์หรือมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ทำหน้าที่ร่วมวิพากษ์ ตรวจสอบ และพิจารณาร่างกลยุทธ์การบริหารให้มีความเหมาะสมเชิงทฤษฎีและบริบทปฏิบัติ

3) กลุ่มที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการประเมินกลยุทธ์ จำนวน 14 คน (ใช้เกณฑ์คุณสมบัติ ความเชี่ยวชาญเชิงวิชาชีพเช่นเดียวกับกลุ่มที่ 2) ทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินค่าความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของเล่มกลยุทธ์การบริหารที่ผ่านการปรับปรุงแล้ว เพื่อยืนยันคุณภาพก่อนนำไปเผยแพร่หรือนำไปใช้จริง

ตารางสรุปแบบแผนการวิจัยและพัฒนา (R&D Matrix) ของคุณชินันท์

การดำเนินวิจัยครั้งนี้ได้บูรณาการระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) และนำเสนอรายงานผลการวิจัยตามระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยมีแบบแผนการดำเนินงาน 3 ระยะ ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แบบแผนการดำเนินงาน 3 ระยะ

ร ะ ย ะ การวิจัย	วัตถุประสงค์การ วิจัย	แหล่งข้อมูล / ผู้ให้ ข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ใน การวิจัย	การวิเคราะห์ และ นำเสนอข้อมูล
ระยะที่ 1 (Phase 1)	เพื่อศึกษาสภาพ ปัจจุบันและสภาพที่ พึงประสงค์ของการ บริหารโรงเรียน เอกชนฯ ในการ ส่งเสริมทักษะการ สื่อสารภาษาอังกฤษ	1. เอกสาร วรรณกรรม และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 5 คน 3. กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารและครู จำนวน 285 คน	1. แบบบันทึกการ วิเคราะห์เนื้อหา 2. แบบสัมภาษณ์ เชิงลึก (In-depth Interview) 3. แบบสอบถาม มาตราส่วนประมาณ ค่า 5 ระดับ	1. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) 2. สถิติพรรณนา ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 3. การคำนวณดัชนีความ ต้องการจำเป็น (PNI _{modified})
ระยะที่ 2 (Phase 2)	เพื่อสร้างและพัฒนา กลยุทธ์การบริหาร เพื่อส่งเสริม ความสามารถทักษะ การสื่อสาร ภาษาอังกฤษฯ	1. ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลความต้องการ จำเป็นจากระยะที่ 1 2. ผู้ทรงคุณวุฒิ สำหรับการสัมมนา ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 14 คน	1. แบบวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) 2. เมทริกซ์ ความสัมพันธ์เชิงกล ยุทธ์ (TOWS Matrix) 3. แบบประเมิน เอกสารร่างกลยุทธ์	1. การวิเคราะห์เชิง ตรรกะและเชื่อมโยงมิติ เชิงทฤษฎี 2. การวิเคราะห์เนื้อหา จากการสัมมนา ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)
ระยะที่ 3 (Phase 3)	เพื่อประเมินกลยุทธ์ การบริหารเพื่อ ส่งเสริม ความสามารถทักษะ การสื่อสาร ภาษาอังกฤษฯ	1. ร่างเล่มกลยุทธ์การ บริหารฉบับปรับปรุง 2. ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับ การประเมินกลยุทธ์ จำนวน 14 คน	1. เล่มกลยุทธ์การ บริหารประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ รอง และแนวทาง ดำเนินงาน 2. แบบประเมินค่า มาตราส่วนประมาณ ค่า 5 ระดับ	1. สถิติพรรณนา ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) เพื่อ ตัดสินระดับความ เหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ 2. การสรุปความเรียงเชิง พรรณนาจาก ข้อเสนอแนะ

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ออกเป็น 2 ประเภทหลัก โดยมีรายละเอียดเชิงโครงสร้างดังนี้

3.3.1 แบบสอบถาม (Questionnaire)

แบบสอบถามประเมินค่าที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี โดยแบ่งโครงสร้างเนื้อหาออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (Demographic Information) ได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่ ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน (Current State) และสภาพที่พึงประสงค์ (Desirable State) ของการบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน เครื่องมือมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Five-Point Likert Scale) ครอบคลุมกลยุทธ์การบริหารจัดการทั้ง 6 ด้านตามกรอบการวิจัย

เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผลข้อมูลในตอนที่ 2

คะแนน 5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน หรือสภาพที่พึงประสงค์ของการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
 คะแนน 4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน หรือสภาพที่พึงประสงค์ของการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
 คะแนน 3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน หรือสภาพที่พึงประสงค์ของการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
 คะแนน 2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน หรือสภาพที่พึงประสงค์ของการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
 คะแนน 1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน หรือสภาพที่พึงประสงค์ของการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.3.2 แบบสัมภาษณ์ (Interview Guide)

เครื่องมือที่ใช้สำหรับกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะแรก คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview Guide) มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยผู้วิจัยสร้างข้อคำถามเปิดประเด็น (Open-ended Questions) เกี่ยวกับการบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ตามกรอบแนวคิดยุทธศาสตร์ 5 ด้านหลัก ประกอบด้วย

1. ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายสู่การปฏิบัติ (Strategic Management)
2. ด้านการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษตามมาตรฐานสากล (English Language Instruction)

3. ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรผู้สอนภาษาอังกฤษ (Teacher Professional Development)
4. ด้านการจัดสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการสื่อสาร (Learning Environment & Technology)
5. ด้านการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement)

3.4 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) อย่างเป็นระบบตามหลักวัดผลและการประเมินผลทางการศึกษา โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานตามลำดับ ดังนี้



ภาพที่ 3.2 แสดงขั้นตอนขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

3.4.1 การศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยทำการศึกษา ค้นคว้า และวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร ตำรา วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาเอกชน กลยุทธ์การพัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ตลอดจนกรอบมาตรฐานความสามารถทางภาษาอังกฤษที่เป็นสากล เช่น Common European Framework of Reference for Languages (CEFR) ทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการ และกลยุทธ์การบริหารจัดการยุคใหม่ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาจัดทำเป็นพิมพ์เขียวเชิงโครงสร้าง (Table of Specifications) ในการกำหนดข้อคำถามให้มีความครอบคลุม (บุญชม ศรีสะอาด, 2560; สมนึก ภัทพิชญ์, 2562; Fullan, 2020; Bush, 2024)

3.4.2 การยกร่างเครื่องมือและการตรวจสอบความเหมาะสมเชิงวิชาการ

ผู้วิจัยนำผลการสังเคราะห์และประมวลผลข้อมูลในขั้นต้นมาดำเนินการยกร่างข้อคำถามของแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์การบริหารทั้ง 6 ด้าน จากนั้นนำร่างเครื่องมือเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง ความถูกต้อง

เหมาะสมของภาษา และความชัดเจนของถ้อยคำ ก่อนนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในเบื้องต้น

3.4.3 รูปแบบและฐานคิดของแบบสอบถาม

แบบสอบถามความคิดเห็นที่ใช้ในการวิจัย พัฒนาขึ้นโดยอิงฐานคิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดสเกลวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) ซึ่งเป็นระเบียบวิธีวัดผลที่มีความเที่ยงตรงสูง สามารถจำแนกและสะท้อนระดับทัศนคติ การรับรู้ และระดับการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน (Likert, 1932; บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

3.4.4 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้ดัชนี CVI

ในการหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างและปรับปรุงแล้ว เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูงในด้านการบริหารการศึกษา การวิจัยทางการศึกษา และการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรง และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ทั้งในส่วนของการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และการสร้างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการหาค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) ซึ่งเป็นระเบียบวิธีวิจัยที่ได้รับการยอมรับและนำเชื่อถือในทางศึกษาศาสตร์ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินระดับความเหมาะสมของข้อคำถามแต่ละข้อตามมาตรวัดประเมินค่า 4 ระดับ (4-point rating scale) จากนั้นนำผลคะแนนที่ได้มาคำนวณหาค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหารายข้อ (Item-Content Validity Index: I-CVI) ตามแนวคิดของ Lynn (1986), Polit & Beck (2006) และ Polit, Beck, & Owen (2007)

สำหรับเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพของข้อคำถาม ยึดตามข้อเสนอแนะของนักวิชาการที่กำหนดไว้ว่า ข้อคำถามที่มีค่าดัชนี I-CVI ตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป จึงจะถือว่ามีความตรงเชิงเนื้อหาอยู่ในเกณฑ์ดีและมีความเหมาะสมในการนำไปจัดเก็บข้อมูลภาคสนาม (Lynn, 1986; Polit & Beck, 2006) ซึ่งผลการพิจารณาตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญปรากฏว่า แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นมีค่าดัชนี CVI อยู่ระหว่าง 0.80–1.00 ยืนยันได้ว่าเครื่องมือวิจัยฉบับนี้มีความตรงเชิงเนื้อหาที่ถูกต้อง สมบูรณ์ และมีความเหมาะสมตามเกณฑ์วิชาการที่กำหนดไว้ทุกประการ

3.4.5 การทดลองใช้เครื่องมือ (Try-out)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ไปดำเนินการทดลองใช้ (Try-out) กับประชากรที่มีลักษณะและบริบทใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

มหาสารคาม หรือพื้นที่ใกล้เคียง จำนวน 42 คน เพื่อวิเคราะห์ความชัดเจนของการใช้สำนวนภาษา ทำความเข้าใจคำชี้แจง และประเมินเวลาที่เหมาะสมในการตอบแบบสอบถาม

3.4.6 การตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability)

เมื่อรวบรวมแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้กลับคืนมาครบถ้วนจำนวน 42 ชุด ผู้วิจัยนำข้อมูลมาจัดทำฐานข้อมูลรหัสคะแนน และดำเนินการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งเป็นดัชนีสถิติมาตรฐานในการตรวจสอบความสอดคล้องภายในของข้อคำถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Cronbach, 1951; บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

ผลการวิเคราะห์ทางสถิติพบว่า แบบสอบถามความคิดเห็นสะท้อนค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.93 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเครื่องมือวิจัยมีความสอดคล้องและมีความเที่ยงจำเพาะในระดับสูงมาก มีความพร้อมอย่างสมบูรณ์ในการนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริงภาคสนาม

3.4.7 การจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

ผู้วิจัยประมวลผลลัพธ์ที่ได้จากการหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) และค่าความเชื่อมั่น นำมาปรับแต่งความสับสนไหลเชิงภาษาและจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ (Final Version) ทั้งในรูปแบบเอกสารและระบบออนไลน์ เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนจำนวน 285 คน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ดในขั้นตอนการดำเนินงานระยะต่อไป

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

กระบวนการในระยะนี้มุ่งเน้นการแปรผลข้อมูลเชิงประจักษ์จากระยะที่ 1 มาสังเคราะห์และยกร่างแผนยุทธศาสตร์ โดยมีขั้นตอนรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและจัดทำร่างกลยุทธ์ตามลำดับ ดังนี้

3.5.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงสำรวจ

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬารามราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด เพื่อส่งถึงผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 57 โรงเรียน เพื่อขอความอนุเคราะห์และอำนวยความสะดวกในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามความคิดเห็นจำนวน 285 ชุด ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยประสานงานระบบจัดเก็บข้อมูลทั้งในรูปแบบเอกสารและระบบบริหารจัดการข้อมูลออนไลน์

3. ผู้วิจัยดำเนินการติดตาม รวบรวม และตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของข้อมูลในแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดจำนวน 285 ชุด เพื่อเตรียมนำข้อมูลเข้าสู่ระบบประมวลผลทางสถิติ

3.5.2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและการร่างกลยุทธ์

1. นำข้อมูลคะแนนสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาคำนวณค่าดัชนีความต้องการจำเป็นด้วยสูตร $PNI_{modified}$ (Modified Priority Needs Index) จากนั้นนำมาจัดเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย เพื่อคัดเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความต้องการจำเป็นไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมของค่า PNI ทั้งหมด

2. นำผลลัพธ์ดัชนีความต้องการจำเป็นและข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Key Informants) ในระยะที่ 1 มาจัดทำตารางวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการบริหารโรงเรียนเอกชนในการส่งเสริมทักษะภาษาอังกฤษ

3. ดำเนินการจับคู่ยุทธศาสตร์ด้วยเทคนิคเมทริกซ์ความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ (TOWS Matrix Analysis) เพื่อสร้างโครงสร้าง "กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน" ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ โดยผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาฯ

3.5.3 การตรวจสอบร่างกลยุทธ์ด้วยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์การบริหารที่ยกร่างเสร็จสิ้น เข้าสู่กระบวนการพิจารณากลั่นกรองผ่านกลไกการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ โดยมีวิธีดำเนินงานเชิงระบบดังนี้

1. การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดำเนินการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 14 คน ซึ่งเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญตรงตามคุณสมบัติ 3 กลุ่มหลัก คือ

1) นักวิชาการหรืออาจารย์ผู้สอนในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วุฒิปริญญาเอก จำนวน 5 คน

2) ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน วุฒิปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 5 คน

3) ศึกษานิเทศก์ นักวิชาการ หรือครูผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) หรือวุฒิปริญญาเอก จำนวน 4 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการสัมมนา คือ คู่มือการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งบรรจุสาระสำคัญของร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่พัฒนามาจากข้อมูลภาคสนาม เพื่อให้คณะผู้ทรงคุณวุฒิใช้เป็นกรอบในการวิพากษ์และพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ

3. การดำเนินกระบวนการสัมมนา ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอรัญญิทยุทธศาสตร์ ถึงผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 14 คน พร้อมแนบเอกสารคู่มือล่วงหน้า จากนั้นจัดเวทีสัมมนาเชิงวิชาการเพื่อให้คณะผู้ทรงคุณวุฒิได้ร่วมวิพากษ์ เจาะลึก และให้ข้อเสนอแนะในส่วนที่ต้องปรับปรุงแก้ไขทีละกลยุทธ์อย่างละเอียด พร้อมบันทึกสารสนเทศทั้งหมดไว้เป็นฐานข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงร่างกลยุทธ์ ผู้วิจัยนำประเด็นข้อเสนอแนะและทัศนะของ คณะผู้ทรงคุณวุฒิมาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จัดกลุ่มสรุปตามโครงสร้าง ยุทธศาสตร์ แล้วนำข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไขเล่มกลยุทธ์การบริหารให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ และมีความเที่ยงตรงเชิงบริบทการปฏิบัติงานจริงในโรงเรียนเอกชนสูงสุด

3.6 วิธีการประเมินกลยุทธ์การบริหาร

การวิจัยในระยะที่ 3 มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อประเมินคุณภาพและยืนยันเล่มกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัด สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาและปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว โดยมีรายละเอียด การดำเนินงานดังนี้

3.6.1 เกณฑ์ทางทฤษฎีในการประเมินกลยุทธ์

การประเมินโดยใช้ความเชี่ยวชาญของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในงานวิจัยเชิงนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ เพื่อยืนยันความสมเหตุสมผล ความถูกต้อง และความเป็นไปได้ในการนำแผนงานไปลงมือปฏิบัติจริงในองค์กร (Stufflebeam & Shinkfield, 2007; Rossi, Lipsey, & Freeman, 2004) การวิจัยครั้งนี้จึงกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินคุณค่าโครงสร้างกลยุทธ์ ครอบคลุม 3 ด้านหลัก ตามแนวคิดกรอบการประเมินของ Stufflebeam (2003) และ Scriven (2013) คือ

1. ด้านความเหมาะสม (Suitability) พิจารณาความสอดคล้องของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินงานของกลยุทธ์กับหลักการทางทฤษฎีบริหารและบริบทของโรงเรียนเอกชน
2. ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) พิจารณาศักยภาพ ชัดความสามารถ และโอกาสในการนำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง ภายใต้ข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา
3. ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) พิจารณาคูณค่าและระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์ที่มีต่อการยกระดับทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนและคุณประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย

3.6.2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมประเมินกลยุทธ์

ผู้วิจัยดำเนินการคัดเลือกคณะผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินคุณภาพกลยุทธ์ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 14 คน (โดยมีเกณฑ์คุณสมบัติ ความเชี่ยวชาญและบทบาทหน้าที่เชิงวิชาชีพเช่นเดียวกับกลุ่มในระยะที่ 2 เพื่อคงระบบการตรวจสอบที่ลุ่มลึกทั้งมิติวิชาการและมิติตามสภาพจริง) ประกอบด้วย 3 กลุ่มหลัก คือ

- 1) กลุ่มที่ 1 นักวิชาการหรืออาจารย์ผู้สอนในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วุฒิปริญญาเอก จำนวน 5 คน

2) กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด วุฒิปริญญาเอก หรือวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 5 คน

3) กลุ่มที่ 3 ศึกษานิเทศก์ หรือครูผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษที่มีผลงานเด่นชัดระดับจังหวัด หรือวุฒิปริญญาเอก จำนวน 4 คน

แนวทางการคัดเลือกคณะผู้ทรงคุณวุฒิในลักษณะที่หลากหลายบทบาทนี้ สอดคล้องตามหลักการวัดและประเมินผลของสมนึก ภัททิยธนี (2562) และ บุญชม ศรีสะอาด (2560) ที่ระบุว่า การประเมินคู่มือหรือกลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญที่มีมุมมองสะท้อนทั้งเชิงทฤษฎีและภาคปฏิบัติการอย่างสมดุล

3.6.3 เครื่องมือและวิธีดำเนินการประเมินกลยุทธ์

1. ลักษณะเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้คือ แบบประเมินกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน มีโครงสร้างเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Five-Point Rating Scale) จัดทำขึ้นตามกรอบตัวแปรกลยุทธ์การบริหารทั้ง 6 ด้านที่ผ่านสรุปผลจากระยะก่อนหน้า

2. ขั้นตอนการดำเนินงานประเมิน

1) ผู้วิจัยจัดทำชุดเอกสารเล่มรายงานกลยุทธ์การบริหารฉบับสมบูรณ์ พร้อมจัดส่งคู่มานานไปกับแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

2) ผู้วิจัยขอหนังสือราชการเพื่อประสานงานและนำส่งเครื่องมือไปยังผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 14 คน เพื่อดำเนินการตรวจสอบ พิจารณา และประเมินค่าคะแนนตามเกณฑ์มาตรฐาน

3) ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมแบบประเมินคุณภาพที่ได้รับตอบกลับคืนมาจากคณะผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด เพื่อนำเข้าสู่ขั้นตอนการประมวลผลทางสถิติต่อไป

3.6.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและผลสัมฤทธิ์ในระยะที่ 3

ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมิน ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อทำการแปลผลระดับความคิดเห็นและสกัดคุณค่าของกลยุทธ์ตามเกณฑ์มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

ผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากกระบวนการวิจัยในระยะที่ 3 นี้ จะทำให้สถานศึกษาได้ "กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด" ที่ผ่านการตรวจสอบ ยืนยัน และรับรองคุณภาพเชิงวิชาการอย่างเป็นระบบ สามารถนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญในการอภิปรายผลในบทที่ 4 จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวปฏิบัติในบทที่ 5 ตลอดจนเป็นคู่มือเชิงยุทธศาสตร์ที่พร้อมนำไปใช้ขับเคลื่อนการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อสร้างความสำเร็จที่มั่นคงและยั่งยืนต่อไป

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูลและเครื่องมือวิจัย ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยในแต่ละระยะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพ ประเภทตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประเภทสถานศึกษา โดยคำนวณจากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 104)

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ	P	แทน ร้อยละ
	f	แทน ความถี่ของข้อมูลที่ต้องการแปลงเป็นร้อยละ
	N	แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

2) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหาร เพื่ออธิบายแนวโน้มระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 105)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	N	แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามหรือผู้ทรงคุณวุฒิ

3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์การกระจายของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของความคิดเห็นในแต่ละประเด็น โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 106)

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{N - 1}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	X	แทน คะแนนของแต่ละคน
	$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
	N	แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

4) ดัชนีจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Priority Needs Index: PNI_{modified}) ใช้วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา โดยเปรียบเทียบระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในแต่ละองค์ประกอบตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 โดยคำนวณจากสูตร (สุวิมล ว่องวานิช, 2548)

$$PNI_{modified} = \frac{I - D}{D}$$

เมื่อ	I	แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์
	D	แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน

ทั้งนี้ การจัดลำดับความต้องการจำเป็นจะพิจารณาค่า $PNI_{modified}$ จากมากไปหาน้อย และใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการกำหนดแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ในระยะต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับการรายงานผลในบทที่ 4 ทุกองค์ประกอบ

5) การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย (Cronbach's Alpha Coefficient) การตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ผู้วิจัยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ซึ่งเหมาะสมกับเครื่องมือวิจัยที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 99-100)

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

เมื่อ	α	แทน ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

$$K \text{ แทน จำนวนข้อคำถามทั้งหมด}$$

$$\sum S_i^2 \text{ แทน ผลรวมของความแปรปรวนรายข้อ}$$

$$S_t^2 \text{ แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งหมด}$$

การเชื่อมโยงสถิติกับวัตถุประสงค์การวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยในแต่ละระยะ กล่าวคือ

1) การใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษา

2) การใช้ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาเชิงกลยุทธ์

3) การใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริง

ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังกล่าวได้นำเสนออย่างเป็นระบบในบทที่ 4 โดยใช้รูปแบบการรายงานค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า $PNI_{modified}$ ให้สอดคล้องกับโครงสร้างตัวแปรและองค์ประกอบของกลยุทธ์ทุกประการ



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยนำเสนอ ตามลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
PNI _{modified}	แทน	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

4.2 ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์และขั้นตอนการดำเนินการวิจัยที่ โดยแบ่งผลการวิจัยออกเป็น 3 ตอน ตามระยะของการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1)

ระยะที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 2)

ระยะที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 3)

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1)

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน

1.1 กระบวนการได้มาซึ่งองค์ประกอบและตัวชี้วัด

กรอบโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดในกลยุทธ์นี้ ได้มาจากการดำเนินงานวิจัย 2 ส่วนหลัก คือ การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ร่วมกับการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้บริหารการศึกษาและผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 5 ท่าน โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลคัดสรรจากเอกสารทางวิชาการ แนวคิดหลัก ทฤษฎีด้านการบริหารและการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ตลอดจนข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับประเทศและระดับสากล นำมาเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ ร่วมกับประเด็นข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการประมวลผลและบูรณาการข้อมูลทั้งหมด สรุปได้เป็นองค์ประกอบหลักและตัวชี้วัดสำคัญของกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด โดยจำแนกออกเป็น 7 ด้าน ประกอบด้วย ดังนี้

ขั้นที่ 1 การรวบรวมมุมมองเชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญ

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) บุคคลเป้าหมายจำนวน 5 คน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงที่มีบทบาทควบคุมดูแลการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อประเมิน ให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเชิงวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบพร้อมทั้งตัวบ่งชี้ของงานวิจัย

บันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึก นายชนะศักดิ์ ธันธิมา ตำแหน่ง ศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด
ตอนที่ 1.1 บทนำในมิติวิชาการและการประเมินทักษะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์

1. บทนำในมิติวิชาการของการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์

การเก็บข้อมูลภาคสนามด้วยกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ นายชนะศักดิ์ ธันธิมา ในฐานะ ศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ถือเป็นหัวใจสำคัญในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ (Key Strategic Informant) ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ด้วยภาระหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของกลไก การศึกษาในระดับจังหวัด จึงเป็นผู้มีบทบาทโดยตรงในการนำนโยบายมาแปลงสู่การปฏิบัติ วาง ทิศทางแผนพัฒนา และขับเคลื่อนสถานศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในพื้นที่ให้บรรลุผลลัพธ์ตาม เกณฑ์มาตรฐาน

สำหรับกรอบการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสาร ภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด นั้น มุมมอง ของผู้บริหารระดับจังหวัดมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นข้อต่อสำคัญที่คอยเชื่อมโยงเจตนารมณ์ ของกระทรวงศึกษาธิการลงไปสู่ภาคปฏิบัติในโรงเรียนเอกชน ซึ่งโรงเรียนเอกชนเหล่านี้มักมีความ แตกต่างหลากหลายสูง ทั้งในแง่ของปริมาณงบประมาณ ศักยภาพของบุคลากรครู และบริบทของ สภาพแวดล้อมรอบตัวโรงเรียน การได้รับข้อมูลจากผู้บริหารสูงสุดจึงช่วยให้เห็นภาพรวมในการพัฒนา ทักษะสากลนี้อย่างเป็นรูปธรรม

เมื่อพิจารณาอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ จะพบว่าศึกษาธิการจังหวัดคือผู้กำหนดเป้าหมายเชิงแนวคิด (Strategic Direction) ตลอดจนการ กระจายทรัพยากร การติดตามประเมินผล และการหนุนเสริมการดำเนินงานของสถานศึกษา ภาคเอกชน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่ต้องอาศัย วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงรุกเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่มีความเสถียรภาพ

ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ จึงไม่ได้หยุดอยู่แค่การบันทึก ถ้อยคำในเชิงนโยบายทั่วไป แต่เป็นการเจาะลึกไปถึง “กระบวนทัศน์เชิงยุทธศาสตร์” (Strategic Mindset) รวมทั้ง “ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการปฏิรูป” (Transformational Leadership) ของผู้บริหาร ระดับจังหวัด ซึ่งเป็นฟันเฟืองชิ้นสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้การยกระดับทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ของนักเรียนเกิดขึ้นได้จริง

2. บริบทและบทบาทของผู้นำระดับจังหวัดกับการยกระดับความสามารถด้าน ภาษาอังกฤษ

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกสะท้อนให้เห็นว่า นายชนะศักดิ์ ธันธิมา ให้ความสำคัญกับ บทบาทการเป็น “ผู้อำนวยความสะดวกเชิงกลยุทธ์” (Strategic Facilitator) มากกว่าการใช้ อำนาจสั่งการหรือควบคุมตามระเบียบแบบเดิม โดยให้ทัศนะว่าการยกระดับความสามารถด้าน

ภาษาอังกฤษให้กับนักเรียนโรงเรียนเอกชนนั้น ไม่สามารถพึ่งพาเพียงการออกคำสั่งจากส่วนกลางได้ แต่จำเป็นต้องอาศัยกลไกการสร้างแรงจูงใจร่วมกัน การประสานเครือข่ายพันธมิตร และการมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อให้สถานศึกษาเอกชนมีความยืดหยุ่นในการบริหาร หลักสูตรและการจัดหาครูชาวต่างชาติ

ผู้ให้ข้อมูลยังระบุว่า โลกแห่งการสื่อสารในปัจจุบันย่อส่วนลงและขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีไร้พรมแดน ภาษาอังกฤษจึงไม่ใช่แค่ทางเลือกแต่เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการแสวงหาความรู้ และการแข่งขันในอนาคต การบริหารจัดการการศึกษาในระดับจังหวัดจึงต้องปรับตัวให้ทันการณ์ มีความสมเหตุสมผล และใช้ข้อมูลจริงในการอ้างอิงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและผู้ปกครอง

ในทัศนะของ นายชนะศักดิ์ ธันธิมา บทบาทของศึกษานิเทศก์จังหวัดในยุคนี้คือการทำหน้าที่เป็น “ผู้ออกแบบระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้” (Learning Ecosystem Designer) เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนเอกชนสามารถดึงเอาศักยภาพของตนเองออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ และเข้าถึงสื่อการสอน นวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาทักษะครูไทยอย่างเท่าเทียม

3. การวิเคราะห์ถอดรหัสภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้ให้ข้อมูล

เมื่อนำข้อมูลเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ตามทฤษฎีการบริหารจัดการ สามารถสรุปคุณลักษณะเด่นด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ นายชนะศักดิ์ ธันธิมา ได้ใน 3 มิติตามโครงสร้างหลักการบริหาร ดังนี้

1) มิติด้านภาวะผู้นำเชิงทัศน์วิสัย (Visionary Leadership) ผู้ให้ข้อมูลมุ่งเน้นการวางเป้าหมายระยะยาวที่สร้างการเปลี่ยนแปลง โดยต้องการพัฒนาให้นักเรียนในจังหวัดร้อยเอ็ดมีความเป็นสากล (Internationalization) มีทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียน ที่นำไปใช้สื่อสารในชีวิตจริงได้ ไม่ได้ยึดติดอยู่เพียงการติวเพื่อเพิ่มคะแนนสอบระดับชาติเท่านั้น

2) มิติด้านภาวะผู้นำเชิงองค์รวม (Systems Leadership) ผู้ให้ข้อมูลมองกระบวนการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเป็นภาพใหญ่ที่ทุกส่วนต้องขยับไปพร้อมกัน ตั้งแต่กลไกส่วนราชการจังหวัด โรงเรียนเอกชน คณะกรรมการบริหาร สถานประกอบการ ไปจนถึงผู้ปกครอง ซึ่งสะท้อนความเข้าใจว่าปัญหาระดับทักษะทางภาษาไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการสั่งการหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเพียงลำพัง

3) มิติด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Innovative Leadership) ผู้ให้ข้อมูลเน้นย้ำถึงการเปลี่ยนผ่านเชิงวัฒนธรรมในสถานศึกษา โดยสนับสนุนการนำแพลตฟอร์มดิจิทัลและเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยลดช่องว่างด้านบุคลากร ตลอดจนสร้างบรรยากาศการใช้ภาษาอังกฤษให้เป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตในโรงเรียน

4. **นัยเชิงกลยุทธ์จากผลการสัมภาษณ์เพื่อการเชื่อมโยงข้อมูล** ผลจากการสังเคราะห์มุมมองเชิงยุทธศาสตร์ของ นายชนะศักดิ์ ธันธิมา ในส่วนนี้ ทำให้งานวิจัยสามารถค้นพบ “ต้นทุนเชิงกลยุทธ์” (Strategic Capital) ที่สำคัญยิ่งของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ทั้งในแง่ของวิสัยทัศน์ผู้นำ เครือข่ายความร่วมมือกับภาคเอกชน และความพร้อมในการปรับเปลี่ยนนวัตกรรม

ซึ่งข้อมูลดิบส่วนนี้จะถูกส่งต่อไปจัดทำเป็นฐานข้อมูลในการระบุจุดแข็ง (Strengths) และโอกาสการพัฒนา (Opportunities) ในขั้นตอนการประเมินสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ในตอนที่ 1.3 ต่อไป นอกจากนี้ แนวคิดการบริหารเชิงระบบที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกนำไปใช้ประกอบในการสร้างกลยุทธ์เชิงรุก (SO) และกลยุทธ์เชิงพัฒนา (WO) ในการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อออกแบบเป็นกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษที่สมบูรณ์ในระยะที่ 3 ของโครงการวิจัยฉบับนี้

ตอนที่ 1.2 กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษและการยกระดับคุณภาพการศึกษาเชิงระบบ

5. การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษในระดับจังหวัด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีมุมมองที่เด่นชัดในการกำหนดให้แนวทางการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเป็น "กรอบคิดเชิงกลยุทธ์หลักในการบริหารจัดการ" มากกว่าการมองเป็นเพียงนโยบายระยะสั้นหรือกิจกรรมเสริมหลักสูตรทั่วไป ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลได้สะท้อนทัศนะว่า การขับเคลื่อนสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษในระดับจังหวัดให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องแปรเปลี่ยนแนวคิดเชิงนโยบายไปสู่แนวปฏิบัติเชิงระบบที่เกื้อหนุน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงตามบริบทเฉพาะของสถานศึกษาเอกชนแต่ละแห่ง

ในมิติของ **การประเมินศักยภาพและความพร้อม** นั้น มิได้หมายถึงการจำกัดขอบเขตการพัฒนาภาษาอังกฤษ หากแต่เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมีทิศทาง สอดรับกับต้นทุนและความพร้อมของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นความคุ้มค่าและประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับในระยะยาวเป็นสำคัญ ดังนั้น การกำหนดทิศทางและแผนการดำเนินงานในระดับจังหวัดจึงต้องอิงอาศัยฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ ตลอดจนบริบทความพร้อมของโรงเรียนเอกชนในสังกัด เพื่อหลีกเลี่ยงการตั้งเป้าหมายที่เกินจริงอันจะก่อให้เกิดภาระหรืองบประมาณที่บานปลายในการปฏิบัติงาน

ขณะเดียวกัน **กระบวนการตัดสินใจเชิงบริหาร** ได้ถูกขับเคลื่อนด้วยหลักการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-based Decision Making) เป็นสำคัญ โดยผู้ให้ข้อมูลเน้นย้ำว่าการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาษานั้น จะต้องพิจารณาจากผลการประเมินความสามารถทางภาษาของนักเรียน ข้อมูลอัตรากำลังและสมรรถนะของครูผู้สอน ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางสังคม

ของสถานศึกษา ซึ่งแนวทางดังกล่าวช่วยให้การบริหารงานมีความแม่นยำ ตรงจุด และลดความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามความรู้สึส่วนตัว

สำหรับ การสร้างความยืดหยุ่นและการรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง ผู้ให้ข้อมูลมองว่าเป็นเสาหลักสำคัญของการจัดการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ที่การสื่อสารมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบอย่างรวดเร็ว การเสริมสร้างความพร้อมให้กับระบบการศึกษาเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ดจึงมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาขีดความสามารถของโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา ให้พร้อมปรับตัว แสวงหาองค์ความรู้ใหม่ และสามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การแปลงกลยุทธ์การส่งเสริมทักษะภาษาอังกฤษสู่การปฏิบัติ

ผลการสัมภาษณ์ นายชนะศักดิ์ ทันธิมา ศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับกระบวนการ "แปลงนโยบายสู่การปฏิบัติจริง" (Policy to Practice) โดยระบุว่า ความท้าทายสำคัญของการยกระดับทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษไม่ได้อยู่ที่ขั้นตอนการวางนโยบาย แต่อยู่ที่การสร้างการเข้าใจแก่ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับธรรมชาติและข้อจำกัดของสถานศึกษาตนเอง

ผู้ให้ข้อมูลได้ให้รายละเอียดว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ดได้วางแนวทางให้โรงเรียนเอกชนในสังกัด ดำเนินการบูรณาการกลยุทธ์การพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษเข้ากับภารกิจหลัก 4 ด้านของสถานศึกษา ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป โดยหลีกเลี่ยงการแยกส่วนเป็นโครงการพิเศษหรือกิจกรรมเฉพาะกิจ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดภาระงานที่ซ้ำซ้อนและเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในเชิงคุณภาพ

แนวทางการบูรณาการเชิงปฏิบัติการในสถานศึกษาเอกชน

1) การบริหารงานงบประมาณ มุ่งเน้นการจัดสรรและใช้จ่ายทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยสนับสนุนให้โรงเรียนวางแผนงบประมาณตามความจำเป็นเร่งด่วน พร้อมทั้งเปิดรับการมีส่วนร่วมและการระดมทรัพยากรสนับสนุนจากภาคีเครือข่ายภาคเอกชนและชุมชนอย่างเหมาะสม

2) การบริหารงานบุคคล มุ่งส่งเสริมและพัฒนาครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านเทคนิคการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และการปรับทัศนคติในการสื่อสาร เพื่อให้ครูเป็นต้นแบบและเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการสร้างบรรยากาศการใช้ภาษาอังกฤษในสถานศึกษา

7. การยกระดับคุณภาพการศึกษาเชิงระบบเพื่อส่งเสริมทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า นายชนะศักดิ์ ทันธิมา มีมุมมองต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาที่ก้าวข้ามเพียงแค่ผลคะแนนสอบวัดความรู้ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนในมิติที่

กว้างขึ้น ซึ่งครอบคลุมทั้งสมรรถนะทางสติปัญญา ทักษะการคิดวิเคราะห์ คุณธรรมจริยธรรม และความสามารถในการนำภาษาอังกฤษไปใช้เป็นเครื่องมือในทักษะชีวิตและการทำงานจริง

ผู้ให้ข้อมูลเน้นย้ำว่า คุณภาพการศึกษาที่แท้จริงควรมั่งคั่งจากศักยภาพของนักเรียนในการสื่อสารเพื่อแสวงหาความรู้และดำรงชีวิตในสังคมสากลอย่างมั่นใจ มีความรับผิดชอบ และพร้อมปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่หลากหลาย ด้วยเหตุนี้ การบริหารจัดการศึกษาในระดับจังหวัดจึงต้องมุ่งสร้างกลไกและระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่องในระยะยาว มากกว่าการมุ่งเน้นเพียงผลสัมฤทธิ์เชิงตัวเลขในระยะสั้น

ในมิติเชิงระบบ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ดได้ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือระหว่างกลุ่มงานภายในสำนักงาน ควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกับโรงเรียน เอกชนอย่างเป็นเอกภาพ โดยการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด (KPIs) จะเน้นความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับบริบทหรือจุดเน้นที่แตกต่างกันของแต่ละโรงเรียน เพื่อเปิดโอกาสให้สถานศึกษาสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง

8. การมีส่วนร่วมของเครือข่ายและชุมชนในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ

ประเด็นสำคัญที่ค้นพบเพิ่มเติมจากการศึกษา คือ การผสมผสานพลังร่วมกับภาคีเครือข่ายและชุมชน โดยผู้ให้ข้อมูลชี้ว่า การพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชนให้ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมนั้น ไม่สามารถจำกัดอยู่เพียงการเรียนรู้ภายในห้องเรียนได้ แต่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง องค์กรภาคธุรกิจ สถาบันภาษา และหน่วยงานในท้องถิ่น

การเปิดโอกาสให้ภาคส่วนภายนอกเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษา ไม่เพียงแต่เป็นการช่วยเสริมสร้างทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังมีส่วนสำคัญในการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน (Sense of Ownership) ซึ่งนำไปสู่ความยั่งยืนของการพัฒนา ยิ่งไปกว่านั้น การเชื่อมโยงสถานศึกษากับแหล่งเรียนรู้ภายนอกและผู้เชี่ยวชาญในชุมชน ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยเปิดโลกทัศน์และสร้างสถานการณ์จำลองให้นักเรียนได้ฝึกฝนทักษะการสื่อสารในชีวิตจริง

9. นัยเชิงกลยุทธ์จากการบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ

จากการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลในข้างต้น สามารถสังเคราะห์นัยเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งจะนำไปใช้เป็นกรอบและฐานข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ในตอนที่ 1.3 ต่อไป โดยนัยเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

- 1) ความชัดเจนของกรอบแนวคิดเชิงวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารในการขับเคลื่อนภาษาอังกฤษ
- 2) กระบวนการจัดสรรและบริหารทรัพยากร ที่เน้นความคุ้มค่าและอิงฐานข้อมูลเชิงประจักษ์

3) การสร้างกลไกเครือข่ายความร่วมมือ กับองค์กรภายนอกและชุมชนอย่างเป็นระบบ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนสะท้อนถึงศักยภาพและความพร้อมของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ในการออกแบบและพัฒนา "กลยุทธ์เชิงรุกที่เป็นระบบและยั่งยืน" เพื่อยกระดับความสามารถด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน ในการวิจัยระยะที่ 3 ต่อไป

ตอนที่ 1.3 การวิเคราะห์ SWOT การเชื่อมโยง TOWS Matrix และการสังเคราะห์กลยุทธ์ระยะที่ 3

10. การสกัดประเด็นเชิงกลยุทธ์จากข้อมูลสัมภาษณ์สู่การวิเคราะห์ SWOT

จากการประมวลผลข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก นายชนะศักดิ์ ทันธิมา ทั้งในตอนต้นและตอนที่ผ่านมา พบว่าวิสัยทัศน์ แง่คิด และกรอบการทำงานของผู้ให้ข้อมูล ได้สะท้อนมิติเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำมาจัดหมวดหมู่และสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบหลักของการวิเคราะห์ SWOT ได้อย่างเด่นชัด

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ในรูปแบบดังกล่าวไม่ใช้การประเมินโครงสร้างองค์กรตามกรอบทฤษฎีทั่วไป แต่เป็นการใช้วิธี "วิเคราะห์เชิงตีความ" (Interpretive SWOT Analysis) ที่อ้างอิงจากฐานข้อมูลเชิงลึก ประสบการณ์ตรง และมุมมองของผู้นำการบริหารจัดการศึกษาในระดับจังหวัด

10.1 จุดแข็ง (Strengths)

จากการสกัดข้อมูลสัมภาษณ์ สามารถสังเคราะห์จุดแข็งในการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ภายใต้แนวทางการบริหารของ นายชนะศักดิ์ ทันธิมา ได้ในประเด็นสำคัญดังนี้

1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายชัดเจน ผู้ให้ข้อมูลมีมุมมองที่ลึกซึ้งต่อการพัฒนาทักษะทางภาษา และสามารถนำเป้าหมายดังกล่าวมาใช้เป็นแกนหลักในการกำหนดทิศทางการพัฒนาภาษาอังกฤษระดับจังหวัดได้อย่างเป็นระบบ

2) ชีตความสามารถในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ มีการออกแบบระบบกลไกสนับสนุน การสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างส่วนกลางกับสถานศึกษา และการเสริมพลังแก่องค์กรเอกชน ซึ่งช่วยลดช่องว่างระหว่างแผนงานกับผลลัพธ์ในห้องเรียน

3) วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการพัฒนา บุคลากรและสถานศึกษาในเครือข่ายมีความพร้อมในการเรียนรู้ร่วมกันและมุ่งมั่นยกระดับสมรรถนะการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

10.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

แม้ว่าจะมีทิศทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เข้มแข็ง แต่ผลการสัมภาษณ์ยังชี้ให้เห็นถึงความท้าทายเชิงระบบที่จัดเป็นข้อจำกัดภายใน ดังนี้

1) ความเหลื่อมล้ำด้านความพร้อมและศักยภาพของโรงเรียนเอกชน ความแตกต่างด้านงบประมาณและที่ตั้งของโรงเรียนแต่ละแห่ง ส่งผลให้การนำนโยบายพัฒนาภาษาอังกฤษไปปฏิบัติจริงยังขาดความทั่วถึงและเท่าเทียม

2) ข้อจำกัดด้านความเข้าใจเชิงลึกในกระบวนการบูรณาการ โรงเรียนบางแห่งยังขาดแนวทางที่ชัดเจนในการสอดแทรกทักษะภาษาอังกฤษเข้ากับงานหลัก 4 ด้าน ส่งผลให้การดำเนินงานในบางพื้นที่จำกัดอยู่เพียงการจัดกิจกรรมตามเทศกาลหรือโครงการระยะสั้น แทนที่จะเกิดการพัฒนาทักษะเชิงระบบในระยะยาว

3) ความต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากร ขาดแคลนกลไกการเพิ่มพูนความรู้และทักษะภาษาอังกฤษของครูผู้สอนอย่างสม่ำเสมอ

10.3 โอกาส (Opportunities)

ในมิติของปัจจัยภายนอกที่เป็นแรงหนุนสำคัญต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ มีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

1) ทิศทางนโยบายการศึกษาระดับชาติ นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและแผนพัฒนาประเทศ มุ่งเน้นการยกระดับสมรรถนะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในเวทีโลกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกลายเป็นปัจจัยเอื้อต่อการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรลงสู่พื้นที่

2) ความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายภาคเอกชนและท้องถิ่น: จังหวัดร้อยเอ็ดมีทุนทางสังคม (Social Capital) ที่แข็งแกร่ง ทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันอุดมศึกษา และภาคธุรกิจเอกชน ที่พร้อมเข้ามามีส่วนร่วม สนับสนุนงบประมาณ และเป็นแหล่งเรียนรู้เสริมทักษะภาษาอังกฤษในชีวิตจริงให้แก่ผู้เรียน

10.4 อุปสรรค (Threats)

สำหรับสถานะแวดล้อมภายนอกที่เป็นความเสี่ยงและอาจเป็นข้อจำกัดต่อความสำเร็จ ได้แก่

1) ความผันผวนของบริบทสังคมและเทคโนโลยีการสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ส่งผลให้รูปแบบการเรียนรู้และการใช้ภาษาของนักเรียนเปลี่ยนไป ซึ่งหากหลักสูตรปรับตัวไม่ทัน อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสาร

2) ภาระงานที่ซ้ำซ้อนของสถานศึกษา ความกดดันจากตัวชี้วัดรอบด้านและข้อจำกัดเชิงทรัพยากรของโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก อาจทำให้ความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ภาษาอังกฤษลดน้อยลง หากขาดกลไกสนับสนุนที่ยืดหยุ่นพอ

11. การเชื่อมโยงการวิเคราะห์ SWOT สู่ TOWS Matrix

จากการประมวลปัจจัยภายในและภายนอกข้างต้น นำมาสู่การจับคู่และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ผ่านตาราง TOWS Matrix เพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์การบริหารในการส่งเสริมทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชนอย่างเป็นเหตุเป็นผล ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงการเชื่อมโยงการวิเคราะห์ SWOT สู่ TOWS Matrix

กลยุทธ์ (Strategies)	แนวทางการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์
11.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)	มุ่งขยายผลแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ผสมผสานจุดแข็งด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ร่วมกับโอกาสจากนโยบายรัฐ และทุนทางสังคมในพื้นที่ เพื่อสร้างโรงเรียนเอกชนต้นแบบด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษ พร้อมทั้งถอดบทเรียนความสำเร็จเพื่อขยายผลไปยังโรงเรียนอื่น ๆ ในระดับจังหวัด
11.2 กลยุทธ์เชิงพัฒนา (WO Strategies)	ยกระดับและลดช่องว่างด้านศักยภาพ ดึงความร่วมมือจากสถาบันภาษาและภาคีเครือข่ายภายนอก เข้ามาช่วยเสริมสร้างสมรรถนะให้แก่โรงเรียนเอกชนที่ยังขาดความพร้อม โดยเน้นการพัฒนาครูผู้สอนอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการนิเทศเชิงพัฒนาและการเรียนรู้ร่วมกัน
11.3 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)	สร้างภูมิคุ้มกันและความยืดหยุ่นเชิงระบบ ใช้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและอิงข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อเตรียมความพร้อมและรับมือกับความผันผวนทางนโยบาย ตลอดจนข้อจำกัดด้านงบประมาณ โดยเน้นการสร้างระบบการเรียนการสอนภาษาอังกฤษที่พึ่งพาตนเองได้
11.4 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WT Strategies)	ปรับเปลี่ยนรูปแบบการสนับสนุนตามบริบท สำหรับโรงเรียนที่เผชิญข้อจำกัดรอบด้าน จะมุ่งเน้นการให้ความช่วยเหลือตามสภาพจริงและดำเนินการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษอย่างค่อยเป็นค่อยไป ควบคู่กับการบริหารความเสี่ยงเพื่อไม่ให้เกิดภาระงานที่เกินศักยภาพของโรงเรียน

12. การสังเคราะห์สู่กลยุทธ์การบริหารระยะที่ 3

จากการบูรณาการผลการวิเคราะห์ SWOT และแนวทางจาก TOWS Matrix สามารถนำมาสังเคราะห์เป็นทิศทาง "กลยุทธ์การบริหารระยะที่ 3" ตามแนวคิดของ นายชนะศักดิ์ ทันธิมา ซึ่งมุ่งเน้นความยั่งยืนและการพัฒนาเชิงลึกในการส่งเสริมทักษะภาษาอังกฤษ โดยมีสาระสำคัญคือ

การสร้างระบบการบริหารจัดการศึกษาเอกชนที่หลอมรวมการพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษให้เป็นส่วนหนึ่งของวิถีการทำงานปกติ ไม่ใช่เป็นเพียงการทำกิจกรรมตามวาระหรือโครงการเฉพาะกิจ โดยกลยุทธ์ในระยะนี้จะมุ่งเน้นการฝังลึกแนวคิดดังกล่าวให้กลายเป็น "วัฒนธรรม

องค์กร" ของทั้งสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสถานศึกษาเอกชนในสังกัด ผ่านการพัฒนาผู้บริหารยุคใหม่ การเสริมสร้างสมรรถนะครู และการถักทอเครือข่ายการเรียนรู้ทางภาษาที่เกื้อกูลกันในระยะยาว

13. บทสรุปเชิงตีความของการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกของ นายชนะศักดิ์ ทันทิมา ศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด สามารถสรุปในภาพรวมได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลมีบทบาทสำคัญยิ่งในฐานะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนแผนงานส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชนอย่างเป็นระบบ

ทัศนคติและประสบการณ์ที่ถ่ายทอดออกมานั้น มิได้สะท้อนเพียงแค่เทคนิคการบริหารงานตามหน้าที่เท่านั้น หากแต่ยังแสดงถึงความมุ่งมั่นและกรอบคิดเชิงคุณค่าในการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน การสังเคราะห์ข้อมูลในคราวนี้จึงถือเป็นฐานข้อมูลเชิงคุณภาพที่หนักแน่นและทรงคุณค่า ในการนำไปใช้ออกแบบโครงสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษในงานวิจัยฉบับนี้ ตลอดจนเป็นกรอบอ้างอิงทางวิชาการสำหรับการพัฒนานโยบายการศึกษาเอกชนในระดับจังหวัดต่อไป

ตอนที่ 2.1 บทนำเชิงวิชาการและการวิเคราะห์บทบาทผู้นำด้านวิชาการเชิงกลยุทธ์

1. บทนำเชิงวิชาการของการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เชิงลึก นายเทิดทูน วรระไล รองศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ถือเป็นฐานข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีนัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ ในมิติของการบริหารงานวิชาการและการยกระดับคุณภาพการศึกษาเชิงระบบ เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลมีบทบาทและหน้าที่หลักในการกำกับ ติดตาม และพัฒนางานด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาครูผู้สอน ซึ่งเป็นแกนหลักสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถการศึกษาในระดับสถานศึกษา

ภายใต้กรอบแนวคิดของการวิจัยเรื่อง **"กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด"** บทบาทของรองศึกษาธิการจังหวัดด้านวิชาการมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นกลไกหลักในการแปรเปลี่ยนแนวคิดเชิงนโยบายและแผนยุทธศาสตร์สากล ไปสู่การจัดการเรียนรู้และการพัฒนาผู้เรียนในภาคปฏิบัติ โดยเฉพาะการหลอมรวมกลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเข้ากับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะครูอย่างเป็นระบบ

จากการวิเคราะห์บริบทการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า นายเทิดทูน วรระไล ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะ **"ผู้นำทางวิชาการเชิงกลยุทธ์" (Strategic Academic Leader)** ที่มีส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษในระดับจังหวัด

โดยเฉพาะการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาเอกชน การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และการปลูกฝังสมรรถนะทางภาษาของครูให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลและนโยบายการศึกษาสมัยใหม่

ดังนั้น การสัมภาษณ์เชิงลึกในครั้งนี้จึงมุ่งเจาะลึกกรอบความคิด บทบาท และแนวทางการบริหารงานวิชาการของผู้ให้ข้อมูล เพื่อสร้างความเข้าใจว่ากลยุทธ์การพัฒนาภาษาอังกฤษถูกนำมาใช้เป็นแกนหลักในการยกระดับคุณภาพการศึกษาในมิติวิชาการอย่างไร และมีผลต่อการกำหนดทิศทางแผนกลยุทธ์ในระยะยาวอย่างไร

2. บริบทบทบาทรองศึกษาธิการจังหวัดกับการกิจด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า นายเท็ดทูน วรวัธไล ให้ความสำคัญกับบทบาทของรองศึกษาธิการจังหวัดในฐานะ **"กลไกกลางด้านวิชาการ"** ที่ทำหน้าที่เชื่อมประสานระหว่างนโยบายการศึกษาระดับจังหวัดกับการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนจริงของโรงเรียนเอกชน โดยผู้ให้ข้อมูลมองว่าการส่งเสริมทักษะภาษาอังกฤษจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้เลย หากขาดกระบวนการขับเคลื่อนงานวิชาการที่ต่อเนื่องและเป็นระบบ

ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนทัศนะว่า บริบทการจัดการศึกษาในปัจจุบันมีความซับซ้อนสูง ทั้งในแง่ของระดับพื้นฐานความรู้ภาษาอังกฤษที่แตกต่างกันของผู้เรียน ข้อจำกัดและต้นทุนของโรงเรียนเอกชนแต่ละแห่ง ตลอดจนความคาดหวังของสังคมที่ต้องการเห็นนักเรียนมีสมรรถนะการสื่อสารในระดับสากล ดังนั้น การบริหารงานวิชาการในระดับจังหวัดจึงต้องอาศัยความเข้าใจเชิงลึกต่อบริบทพื้นที่ และต้องออกแบบแนวทางการส่งเสริมที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับธรรมชาติของโรงเรียนเอกชนแต่ละแห่ง

ในมุมมองของ นายเท็ดทูน บทบาทของผู้บริหารด้านวิชาการในปัจจุบันไม่ใช่เป็นเพียงผู้ควบคุมหรือตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเท่านั้น แต่ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทมาเป็น **"ผู้อำนวยความรู้" (Knowledge Facilitator)** และ **"ผู้ออกแบบระบบการเรียนรู้" (Learning System Designer)** ที่คอยช่วยเหลือและเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนรวมถึงโรงเรียนเอกชนสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนรอบข้าง

3. การวิเคราะห์กรอบคิดด้านการบริหารงานวิชาการของผู้ให้ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่ากรอบคิดด้านการบริหารงานวิชาการของ นายเท็ดทูน วรวัธไล มีความสอดคล้องอย่างเด่นชัดกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านวิชาการ (Strategic Academic Management) และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืน โดยสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 มิติหลัก ดังนี้

กรอบคิดด้านการบริหารงานวิชาการ

- 3.1 กรอบคิดเชิงคุณค่า เน้นสมรรถนะภาษาควบคู่คุณธรรม ทักษะชีวิต และการคิดอย่างมีเหตุผล
- 3.2 กรอบคิดเชิงระบบ เชื่อมโยง นโยบาย -> หลักสูตร -> การสอน -> การวัดผล -> การพัฒนาครู
- 3.3 กรอบคิดด้านการพัฒนาครู มองครูเป็นแกนหลัก ขับเคลื่อนด้วยระบบนิเทศและการเรียนรู้ร่วมกัน

ภาพที่ 4.1 แสดงกรอบคิดด้านการบริหารงานวิชาการ

3.1 กรอบคิดเชิงคุณค่าและการพัฒนาสมรรถนะ ผู้ให้ข้อมูลมองกระบวนการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษในฐานะกรอบแนวคิดเชิงคุณค่าที่ต้องขับเคลื่อนควบคู่ไปกับการเติบโตภายในของผู้เรียน โดยเน้นการพัฒนาความรู้ทางภาษาคู่ขนานไปกับคุณธรรมจริยธรรม การสร้างทักษะชีวิต และการปลูกฝังกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำภาษาไปใช้ในการสื่อสารและแสวงหาความรู้ได้อย่างเหมาะสม

3.2 กรอบคิดเชิงระบบของงานวิชาการ จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมองงานวิชาการภาษาอังกฤษเป็นองค์รวมของระบบที่เชื่อมโยงถึงกัน ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายเชิงนโยบาย การพัฒนาโครงสร้างหลักสูตร การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ ระบบการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง ไปจนถึงกระบวนการเพิ่มพูนศักยภาพครูผู้สอน ซึ่งมุมมองเชิงระบบนี้ช่วยให้การพัฒนาวิชาการมีความต่อเนื่อง ไม่แยกส่วน และเกิดความยั่งยืน

3.3 กรอบคิดด้านการพัฒนาครูในฐานะกลไกสำคัญ ผู้ให้ข้อมูลเน้นย้ำว่า ครูผู้สอนคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนความสามารถด้านภาษาของนักเรียน การบริหารงานวิชาการในระดับจังหวัดจึงต้องมุ่งเป้าไปที่การพัฒนาครูเอกชนอย่างเป็นระบบ ผ่านกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิคการสอนใหม่ ๆ และการสนับสนุนการสร้างสรรค์สื่อนวัตกรรมการสอนภาษาอังกฤษ

4. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำด้านวิชาการเชิงกลยุทธ์

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ สามารถสังเคราะห์ภาวะผู้นำด้านวิชาการเชิงกลยุทธ์ของนายเทิดทูน วรทะเล ออกเป็น 3 ลักษณะสำคัญที่สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership) ยุคใหม่ ได้แก่

1) ภาวะผู้นำเชิงพัฒนา (Developmental Leadership) ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญกับการยกระดับขีดความสามารถของครูและโรงเรียนเอกชน มากกว่าการใช้อำนาจสั่งการหรือตรวจตราตามระเบียบ โดยเชื่อว่าความสำเร็จในการพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษที่แท้จริง ต้องเริ่มจาก

การสร้างแรงบันดาลใจ การเสริมพลัง (Empowerment) และการเติมเต็มความรู้ความมั่นใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในห้องเรียน

2) ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ (Instructional Leadership) ผู้ให้ข้อมูลแสดงบทบาทนำในการขับเคลื่อนการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ โดยมุ่งเน้นกระบวนการบูรณาการภาษาอังกฤษเข้ากับวิชาต่าง ๆ หรือกิจกรรมในชีวิตประจำวันของโรงเรียน เพื่อสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการฝึกฝนภาษาและพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน

3) ภาวะผู้นำเชิงร่วมมือ (Collaborative Leadership) ผู้ให้ข้อมูลเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมและการทำงานร่วมกันเป็นทีม ระหว่างสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โรงเรียนเอกชน ในเครือข่าย สถาบันอุดมศึกษา และผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา เพื่อร่วมกันสร้างระบบนิเวศทางวิชาการ และยกระดับสมรรถนะการสื่อสารในภาพรวมของจังหวัด

5. นัยเชิงกลยุทธ์จากบทบาทด้านวิชาการ

จากการประมวลบทบาทและกรอบคิดการบริหารงานวิชาการของ นายเทิดทูน วรระไล ในส่วนนี้ ทำให้มองเห็นโอกาสและศักยภาพเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ในการขับเคลื่อนงานวิชาการ 3 ด้านหลัก ได้แก่ ศักยภาพด้านผู้นำวิชาการยุคใหม่ ศักยภาพด้านระบบการพัฒนาครู และศักยภาพด้านการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเชิงบูรณาการ

ซึ่งต้นทุนทางกลยุทธ์เหล่านี้ จะถูกนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญเพื่อการสกัดจุดแข็ง (Strengths) และโอกาสมายนอก (Opportunities) ในการวิเคราะห์ SWOT ตอนที่ 2.3 และนำไปใช้ออกแบบแผนกลยุทธ์การบริหารเพื่อยกระดับทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชนในระยะที่ 3 ต่อไป

6. การบริหารงานวิชาการเชิงปฏิบัติและการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในระดับจังหวัด

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก นายเทิดทูน วรระไล สะท้อนภาพการทำงานอย่างชัดเจนว่า แนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษนั้น จะต้องไม่ถูกกำหนดให้เป็นเพียง "กิจกรรมนอกเวลา" หรือ "โครงการเฉพาะกิจที่จัดขึ้นชั่วคราว" แต่จำเป็นต้องถูกยกสถานะให้เป็น **"แกนหลักเชิงกลยุทธ์"** ในการบริหารงานวิชาการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ดอย่างแท้จริง

ผู้ให้ข้อมูลเน้นย้ำว่า การยกระดับการเรียนรู้ภาษาอังกฤษให้เห็นผลเป็นรูปธรรมนั้น ต้องเริ่มต้นจากการปรับทัศนคติและสร้างความเข้าใจเชิงลึกให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนและครูผู้สอนก่อน โดยไม่ใช่เป็นเพียงการส่งหนังสือสั่งการตามนโยบาย แต่ต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นถึงคุณค่าและประโยชน์สูงสุดของการเพิ่มพูนสมรรถนะทางภาษาที่มีต่ออนาคตของผู้เรียน

ในมุมมองของ นายเทิดทูน กลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษสามารถทำหน้าที่เป็น **"ฐานคิดสำคัญทางวิชาการ"** ที่ช่วยให้ครูผู้สอนปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอนจากการท่องจำไวยากรณ์

มาเป็นการออกแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับธรรมชาติและการใช้งานจริงในบริบทของตนเองและชุมชน ซึ่งจะช่วยลดการมุ่งเน้นการแข่งขันเชิงคะแนนหรือเชิงปริมาณในระยะสั้น แล้วหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างสมรรถนะการใช้งานภาษาอังกฤษในชีวิตจริง ควบคู่กับการพัฒนาทักษะชีวิต และคุณลักษณะที่พร้อมรับมือกับโลกสากลในระยะยาว

2. การขับเคลื่อนงานวิชาการจากระดับจังหวัดสู่สถานศึกษาเอกชน

2.1 บทบาทสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในฐานะผู้ออกแบบระบบสนับสนุนทางวิชาการ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์ พบว่า นายเทิดทูน วรทะเล ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับบทบาทของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในฐานะ "ผู้ออกแบบระบบและกลไกส่วนกลาง" มากกว่าการทำหน้าที่กำกับควบคุมหรือสั่งการแบบแนวตั้งบนลงล่าง (Top-down Control) โดยผู้ให้ข้อมูลมองว่าความสำเร็จในการยกระดับสมรรถนะภาษาอังกฤษของโรงเรียนเอกชน จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีระบบสนับสนุนทางวิชาการที่เข้มแข็ง ซึ่งเอื้อให้สถานศึกษาแต่ละแห่งสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างสอดคล้องกับบริบทและความพร้อมที่แตกต่างกัน

การจัดวางระบบสนับสนุนดังกล่าว ครอบคลุมกระบวนการตั้งแต่การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นทักษะการสื่อสาร การปรับปรุงรูปแบบการจัดการเรียนรู้ การออกแบบระบบการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง ไปจนถึงการเพิ่มพูนทักษะครู โดยใช้เป้าหมายการยกระดับความสามารถด้านภาษาอังกฤษเป็นกรอบความคิดหลักในการกำหนดทิศทางขับเคลื่อน

2.2 การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติในระดับห้องเรียน

ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนทัศนะว่า ความท้าทายที่แท้จริงของการบริหารงานวิชาการในระดับจังหวัดคือการแปรเปลี่ยนนโยบายและแผนยุทธศาสตร์สากลที่เป็นนามธรรม ให้กลายมาเป็นแนวปฏิบัติที่ทำได้จริงในระดับชั้นเรียน นายเทิดทูนจึงมุ่งเน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนและครูผู้สอน เพื่อร่วมกันตีความนโยบายและจัดทำแนวทางการสอนภาษาอังกฤษที่เหมาะสม

ในกระบวนการนี้ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ดจะปรับเปลี่ยนบทบาทมาเป็น "ที่ปรึกษาและพี่เลี้ยงทางวิชาการ" (Academic Coach) แทนการเป็นผู้ใช้อำนาจสั่งการ โดยเน้นการสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสะท้อนผลการปฏิบัติงานร่วมกัน (Reflection) และการพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

3. การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการ

3.1 หลักสูตรสถานศึกษาบนฐานบริบทพื้นที่และจุดเน้นของโรงเรียนเอกชน

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกชี้ให้เห็นว่า นายเทิดทูน วรทะเล มองหลักสูตรสถานศึกษาเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ชิ้นสำคัญในการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ โดยหลักสูตรภาษาอังกฤษ

ที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถสะท้อนความต้องการของพื้นที่ เชื่อมโยงกับวิถีชีวิตจริงของผู้เรียน และเปิดโอกาสให้มีการบูรณาการทักษะการสื่อสารเข้ากับสาระการเรียนรู้อื่น ๆ อย่างเป็นรูปธรรม

ดังนั้น การส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรในระดับจังหวัด จึงมุ่งเน้นไปที่การสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่โรงเรียนเอกชนในการวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของตนเอง การกำหนดเป้าหมาย การสื่อสารที่จับต้องได้ และการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความสนใจของนักเรียน มากกว่าการบังคับใช้รูปแบบหลักสูตรสำเร็จรูปที่เหมือนกันทุกโรงเรียน

3.2 การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและพัฒนาทักษะการใช้ภาษาในชีวิตจริง

ผู้ให้ข้อมูลเน้นย้ำว่า การจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษที่มีคุณภาพควรมุ่งเน้นให้ผู้เรียน เกิดความมั่นใจ มีทักษะชีวิต และสามารถนำภาษาไปใช้เป็นเครื่องมือในการสืบค้น ค้นคว้า และ ปรับตัวให้เข้ากับสภาวะสังคมยุคใหม่ ดังนั้น รูปแบบการสอนจึงต้องเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ลงมือ ปฏิบัติจริง (Learning by Doing) ผ่านกิจกรรมจำลองสถานการณ์ การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และการฝึกฝนใช้ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวัน

แนวคิดดังกล่าวส่งผลให้บทบาทของครูผู้สอนต้องปรับเปลี่ยนจากการเป็นผู้บรรยายหน้าชั้น เรียน (Teacher-centered) มาเป็น "ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้" (Learning Facilitator) ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งพัฒนาศักยภาพผู้เรียนรอบด้าน

4. การพัฒนาครูและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

กระบวนการพัฒนาครูเอกชนเชิงระบบ

- ➡ ครูในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (เน้นสร้างความเข้าใจและความมั่นใจ)
- ➡ PLC ในฐานะเครื่องมือกลยุทธ์ (สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามโรงเรียน)

ภาพที่ 4.2 แสดงกระบวนการพัฒนาครูเอกชนเชิงระบบ

4.1 ครูในฐานะกลไกหลักของการขับเคลื่อนทางภาษา

นายเทิดทูน วรพะไล มองว่ากระบวนการพัฒนาครูคือหัวใจสำคัญที่สุดของการปฏิรูป การศึกษา โดยระบุว่าไม่ว่านโยบายหรือหลักสูตรภาษาอังกฤษจะได้รับการออกแบบมาอย่างยอดเยี่ยม เพียงใด หากครูผู้สอนขาดความมั่นใจ ขาดทักษะ หรือไม่เข้าใจแนวทางการจัดการเรียนรู้เชิงรุก แผนงานทั้งหมดก็จะเป็นไปอย่างสูญเปล่าและไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่จับต้องได้ในตัวเด็ก

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ดจึงให้ความสำคัญกับการยกระดับสมรรถนะครูโรงเรียน เอกชนอย่างต่อเนื่อง ผ่านกลไกการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การนิเทศทางวิชาการเชิงพัฒนา และการ ผสานเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านภาษา

4.2 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในฐานะเครื่องมือเชิงกลยุทธ์

ผู้ให้ข้อมูลได้ขับเคลื่อนการใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) มาเป็นเครื่องมือหลักในการส่งเสริมศักยภาพครู โดยเปิดพื้นที่ให้ครูผู้สอนภาษาอังกฤษได้มาพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนเทคนิคการสอน ถอดบทเรียนความล้มเหลว และร่วมกันออกแบบนวัตกรรมการแก้ไขปัญหาการสื่อสารของนักเรียน

ยิ่งไปกว่านั้น การขับเคลื่อน PLC ในบริบทของโรงเรียนเอกชนจังหวัดร้อยเอ็ด ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงภายในองค์กรเดียว แต่มีการถักทอเป็นเครือข่ายความร่วมมือข้ามโรงเรียน (Inter-school Network) เพื่อสร้างการเรียนรู้และใช้ทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันในวงกว้าง ซึ่งช่วยเสริมความเข้มแข็งให้แก่ระบบการศึกษาในภาพรวม

5. นัยเชิงกลยุทธ์จากการบริหารงานวิชาการเชิงปฏิบัติ

จากการสังเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของ นายเทิดทูน วรระไล ในส่วนนี้ สามารถสรุปประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่แสดงถึงขีดความสามารถของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ดได้ 3 ประการหลัก ได้แก่

- 1) ศักยภาพการจัดวางระบบและกลไกสนับสนุนงานวิชาการภาษาอังกฤษที่ยืดหยุ่น
- 2) ศักยภาพในการขับเคลื่อนการพัฒนาครูผ่านเครือข่าย PLC ข้ามสถานศึกษา
- 3) ศักยภาพการออกแบบหลักสูตรและการเรียนรู้ภาษาอังกฤษตามสภาพจริง

ต้นทุนเชิงกลยุทธ์เหล่านี้จะถูกใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญสำหรับการกำหนดตำแหน่งจุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) ในการวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดทิศทางแผนกลยุทธ์ระยะที่ 3 ต่อไป

6. ข้อจำกัดและความท้าทายในการขับเคลื่อนงานวิชาการเพื่อพัฒนาภาษาอังกฤษ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก นายเทิดทูน วรระไล ได้สะท้อนภาพตามความเป็นจริงว่า แม้นโยบายการพัฒนาสมรรถนะภาษาอังกฤษจะเป็นวาระสำคัญระดับชาติ แต่การแปลงไปสู่การปฏิบัติในกลุ่มโรงเรียนเอกชนยังคงเผชิญกับเงื่อนไขและข้อจำกัดหลายประการ

1) **ความแตกต่างด้านความเข้าใจและระดับทักษะของบุคลากร** ครูและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนบางส่วนยังคงยึดติดกับรูปแบบการสอนภาษาอังกฤษแบบดั้งเดิมที่เน้นไวยากรณ์และการสอบ แต่อาจยังขาดความชำนาญในการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการสื่อสารจริง ทำให้การเรียนการสอนในบางแห่งเป็นไปในลักษณะเชิงรูปแบบมากกว่าการสร้างสมรรถนะคุณภาพ

2) **ภาระงานและข้อจำกัดด้านเวลา** บุคลากรในโรงเรียนเอกชนมักต้องรับผิดชอบงานหลายด้านพร้อมกัน ทั้งงานสอน งานดูแลนักเรียน และงานธุรการ ส่งผลให้เวลาในการคิดค้นนวัตกรรมการสอนภาษาอังกฤษรูปแบบใหม่ ๆ มีจำกัด

3) **ความเหลื่อมล้ำทางบริบทและต้นทุนของสถานศึกษา:** โรงเรียนเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ดมีความแตกต่างกันสูง ทั้งในแง่ของขนาดโรงเรียน จำนวนงบประมาณ และระดับการสนับสนุนของผู้ปกครอง การวางนโยบายจากส่วนกลางจึงต้องระวังไม่ให้เกิดการเพิ่มภาระหรือสร้างความล่าช้าหลังให้แก่โรงเรียนขนาดเล็ก

7. แนวทางการจัดการกับอุปสรรคและการเสริมสร้างศักยภาพเชิงระบบ

เพื่อก้าวข้ามข้อจำกัดดังกล่าว นายเทิดทูน วรพะไล เสนอว่าไม่ควรใช้วิธีการออกกฎระเบียบหรือสั่งการเพิ่มภาระงาน แต่ต้องอาศัยการปรับปรุงระบบสนับสนุนและสร้างความตระหนักรู้ร่วมกัน โดยมีแนวทางปฏิบัติที่สำคัญดังนี้

1) **การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Mindset)** ต้องสื่อสารให้ผู้บริหารและครูเห็นว่าการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษผ่านการทำงานปกติเป็นเครื่องมือที่จะช่วย "เพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้" และสร้างจุดเด่นให้แก่โรงเรียนเอกชน ไม่ใช่ภาระงานที่เพิ่มขึ้นมา

2) **การเป็นองค์กรพี่เลี้ยง (Mentoring Organization)** สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง คอยจัดทีมศึกษานิเทศก์หรือผู้เชี่ยวชาญลงไปให้คำแนะนำเชิงพัฒนา (Developmental Supervision) มากกว่าการเข้าไปตรวจประเมินเพื่อจับผิด

3) **การใช้ PLC คุณภาพเพื่อลดภาระงาน** ส่งเสริมให้ใช้กระบวนการ PLC ในการออกแบบแผนการสอนและสื่อการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้ครูสามารถแชร์ไอเดียและนำเครื่องมือไปปรับใช้ได้ทันที โดยไม่จำเป็นต้องเสียเวลาไปกับการเข้าอบรมแบบแยกส่วนภายนอกโรงเรียน

8. การสังเคราะห์การวิเคราะห์ SWOT จากมุมมองผู้ให้ข้อมูล

จากการประมวลความคิดเห็นเชิงลึกในมิติวิชาการทั้งหมด สามารถจัดหมวดหมู่ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ตามกรอบ SWOT ได้ดังนี้

8.1 **จุดแข็ง (Strengths)** มีทิศทางการนโยบายวิชาการที่มุ่งเน้นการสื่อสารจริงชัดเจน มีผู้บริหารที่เข้าใจการโค้ช และมีกลไกเครือข่าย PLC ข้ามโรงเรียนที่พร้อมขับเคลื่อนงาน

8.2 **จุดอ่อน (Weaknesses)** ครูบางส่วนยังขาดความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษ ภาระงานนอกเหนือการสอนของครูมีจำนวนมาก และสถานศึกษาเอกชนแต่ละแห่งมีมาตรฐานความพร้อมไม่เท่ากัน

8.3 **โอกาส (Opportunities)** กระแสโลกาภิวัตน์และนโยบายรัฐให้การสนับสนุนการพัฒนาภาษาอังกฤษเพื่อการแข่งขัน ประกอบกับสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นและภาคเอกชนมีความพร้อมที่จะเข้ามาเป็นพันธมิตรทางวิชาการ

8.4 **อุปสรรค (Threats)** การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดบ่อยครั้งจากส่วนกลาง ความคาดหวังของผู้ปกครองที่ยังยึดติดกับผลคะแนนสอบมากกว่าทักษะการพูด-ฟัง และสภาวะเศรษฐกิจที่อาจส่งผลต่อการลงทุนด้านสื่อและบุคลากรต่างชาติของโรงเรียนเอกชน

9. การเชื่อมโยงสู่ TOWS Matrix และกลยุทธ์ระยะที่ 3

จากผลผลิตของการวิเคราะห์ SWOT นายเทิดทูนได้วางกรอบความคิดเพื่อนำไปพัฒนาโครงสร้างยุทธศาสตร์ในระบบ TOWS Matrix สำหรับการวิจัยระยะที่ 3 ไว้ดังนี้

- 1) กลยุทธ์เชิงรุก ผสานนโยบายรัฐและความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในพื้นที่ ร่วมกับระบบ PLC ของจังหวัด เพื่อสร้างเครือข่ายนวัตกรรมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษที่มีประสิทธิภาพ
- 2) กลยุทธ์เชิงพัฒนา ดึงภาคเอกชนและสถานศึกษาที่มีความพร้อมสูง เข้ามาช่วยเป็นพี่เลี้ยง และร่วมพัฒนาสื่อการเรียนรู้ให้แก่โรงเรียนเอกชนขนาดเล็กที่ขาดแคลนทรัพยากร
- 3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน ออกแบบระบบนิเทศภายในและการวัดผลที่ยืดหยุ่น เพื่อสร้างความพร้อมและความคล่องตัวให้แก่ครูผู้สอน สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายจากส่วนกลางได้ทันทั่วทั้ง

10. บทสรุปเชิงตีความของบทสัมภาษณ์ท่านที่ 2

บทสัมภาษณ์เชิงลึกของ นายเทิดทูน วรเวช สะท้อนให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า การบริหารงานวิชาการคือ "เครื่องยนต์หลัก" ในการผลักดันความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด โดยผู้ให้ข้อมูลมุ่งเน้นการมองภาพรวมเชิงระบบ ทั้งในด้านการปรับโครงสร้างระบบสนับสนุน การพัฒนาขีดความสามารถของครู และการถักทอเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งแนวคิดและชุดประสบการณ์ทั้งหมดนี้ จะทำหน้าที่เป็นฐานข้อมูลเชิงคุณภาพที่น่าเชื่อถือในการนำไปพัฒนาและกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารเพื่อพัฒนาภาษาอังกฤษในการวิจัยระยะต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้องตามหลักวิชาการ

ตอนที่ 3.1 : บทสัมภาษณ์เชิงลึก (ส่วนที่ 1)

นางธัญลักษณ์ จันทรศรี ตำแหน่ง รองศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด

1. บทนำของการสัมภาษณ์เชิงลึก

การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก นางธัญลักษณ์ จันทรศรี รองศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อวิเคราะห์มุมมอง บทบาทหน้าที่ และแนวปฏิบัติการบริหารจัดการศึกษา โดยมุ่งเน้นไปที่มิติการบริหารจัดการเชิงระบบเพื่อส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้านทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนในกลุ่มโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด

ผู้ให้ข้อมูลถือเป็นผู้บริหารระดับนโยบายที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการกำกับดูแล ติดตามผล และขับเคลื่อนระบบสนับสนุนแก่สถานศึกษาเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานทั่วไป การพัฒนาระบบกลไกเอื้ออำนวยความสะดวก และการประสานความร่วมมือกับองค์กรเครือข่าย ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน การสัมภาษณ์เชิงลึกในครั้งนี้จึงมุ่งถอดบทเรียนจากประสบการณ์ตรง

วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และแนวคิดการบริหารจัดการที่ใช้เป็นกรอบในการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางการยกระดับสมรรถนะทางภาษาของเยาวชนในพื้นที่อย่างเป็นระบบ

2. วิสัยทัศน์และบทบาทของผู้บริหารระดับจังหวัดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า นางธัญลักษณ์ จันทศรี มีมุมมองต่อบทบาทของตนเองในฐานะ "ผู้ประสานพลังเชิงระบบ" (System Integrator) ซึ่งทำหน้าที่เชื่อมโยงนโยบายแผนยุทธศาสตร์ มาตรฐานหลักสูตรสากล และงบประมาณทรัพยากรจากหลากหลายภาคส่วน เข้ามาขับเคลื่อนการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษให้มีประสิทธิภาพและเกิดความต่อเนื่องยั่งยืน

ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่า การยกระดับความสามารถด้านภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด ไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยการดำเนินงานจากกลุ่มงานใดกลุ่มงานหนึ่งเพียงลำพัง หากแต่ต้องอาศัยกลไกการบูรณาการภารกิจร่วมกันระหว่างกลุ่มงานภายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด การประสานงานอย่างใกล้ชิดกับสมาคมหรือเครือข่ายโรงเรียนเอกชน ตลอดจนการสร้างพันธมิตรทางวิชาการกับสถาบันอุดมศึกษา ภาครัฐกิจ และชุมชนภายนอก

ในทัศนะของผู้ให้ข้อมูล วิสัยทัศน์ของผู้นำการศึกษาระดับจังหวัดจึงต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเข้าใจสภาพปัญหาและบริบทเชิงลึกของพื้นที่ ควบคู่กับการมองภาพรวมเชิงระบบ เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาภาษาอังกฤษที่สอดคล้องกับศักยภาพ ข้อจำกัด และต้นทุนที่แท้จริงของโรงเรียนเอกชนแต่ละแห่งได้อย่างตรงจุด

3. แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ในมิติการบริหารงานทั่วไป

3.1 กรอบคิดเชิงบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ นางธัญลักษณ์ จันทศรี มองว่าแผนยุทธศาสตร์การส่งเสริมทักษะภาษาอังกฤษไม่ได้เป็นเพียงโครงการวิชาการทั่วไป แต่คือ "กรอบคิดเชิงบริหารจัดการหลัก" ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผน การตัดสินใจ และการบริหารทรัพยากรภายในองค์กรและสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยแบ่งออกเป็น 3 มิติหลัก ดังนี้

1) การประเมินตามขีดความสามารถและความเหมาะสม: นำมาใช้ในการกำหนดขอบเขตและจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและโรงเรียนเอกชนสอดคล้องกับงบประมาณ อัตราค่าจ้าง และศักยภาพที่แท้จริง ไม่ตึงหรือหย่อนจนเกินไป

2) การตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์: ช่วยให้การดำเนินงานเชิงบริหารตั้งอยู่บนฐานข้อมูลที่เป็นจริง ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางภาษาของนักเรียน และการคาดการณ์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว เพื่อลดความเสี่ยงจากการบริหารตามความรู้สึกส่วนตัว

3) การสร้างความยืดหยุ่นและการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง: เป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการศึกษายุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันสูง การสร้างภูมิคุ้มกันและความพร้อมเชิงระบบจึงมุ่งเน้นไปที่

การเตรียมความพร้อมของบุคลากรและโครงสร้างพื้นฐานในโรงเรียน เพื่อให้สามารถปรับตัวรองรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้รูปแบบใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 เจาะลึกด้านองค์ความรู้และจริยธรรมการบริหาร

นางธัญลักษณ์ จันทศรี ให้ความสำคัญกับเงื่อนไขด้านความรู้และจริยธรรมการบริหาร ในฐานะกลไกค้ำจุนหลักของการขับเคลื่อนนโยบาย โดยเน้นย้ำว่าการบริหารแผนงานภาษาอังกฤษที่มีคุณภาพ ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์การบริหารจัดการศึกษาศาสตร์ใหม่ ควบคู่กับการยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และมุ่งเน้นผลประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดขึ้นกับตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. การบริหารทรัพยากรและระบบสนับสนุนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา



ภาพที่ 4.3 แสดงการบริหารทรัพยากรและระบบสนับสนุนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา

4.1 การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและสอดคล้องกับบริบทโรงเรียนเอกชน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าผู้ให้ข้อมูลเน้นย้ำเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากร ทั้งในมิติงบประมาณ อัตราค่าจ้างบุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านเทคโนโลยีการจัดกิจกรรมภาษาอังกฤษอย่างคุ้มค่า โดยการวางแผนการใช้ทรัพยากรต้องพิจารณาจากความจำเป็นเร่งด่วน สภาพแวดล้อม และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียนในระยะยาว

นางธัญลักษณ์ จันทศรี สะท้อนทัศนะว่า การบริหารจัดการที่คำนึงถึงบริบทความพร้อมจะช่วยลดความซ้ำซ้อนของโครงการต่าง ๆ และส่งเสริมให้โรงเรียนเอกชนสามารถดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ภายในท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยไม่สร้างภาระทางการเงินหรือภาระงานที่เกินตัวให้แก่โรงเรียน

4.2 ระบบสนับสนุนเชิงบริหารในระดับจังหวัด

ผู้ให้ข้อมูลมองว่าความยกระดับความสามารถทางภาษาของนักเรียนจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย หากระบบสนับสนุนเชิงบริหารขาดประสิทธิภาพ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ดจึงต้องทำหน้าที่เป็นหน่วยงานส่วนกลางที่คอยสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้โรงเรียนเอกชนดำเนินงานได้อย่างคล่องตัว ทั้งในด้านงานทะเบียน เอกสารสิทธิ์ งานบริหารงานบุคคล และการประสานงานกับองค์กรเครือข่าย

ระบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพนี้ ยังมีบทบาทสำคัญในการช่วยลดทอนขั้นตอนหรือภาระงานธุรการที่ไม่จำเป็นของครูผู้สอนและผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในห้องเรียนสามารถทุ่มเทเวลา ศักยภาพ และทรัพยากรทั้งหมดไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนภาษาอังกฤษได้อย่างเต็มกำลัง

5. นัยเชิงกลยุทธ์จากมุมมองการบริหารทั่วไป

จากการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลในตอนต้นที่ 3.1 สามารถสังเคราะห์นัยเชิงกลยุทธ์เบื้องต้นที่มีความสำคัญต่อโครงสร้างงานวิจัยได้ 3 ประการ ดังนี้

(1) ความเข้มแข็งด้านกรอบคิดเชิงบริหารจัดการ เพื่อการขับเคลื่อนนโยบายภาษาอังกฤษในสถานศึกษาเอกชน

(2) ศักยภาพการจัดสรรทรัพยากรและการวางระบบสนับสนุน เชิงโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงานจริง

(3) บทบาทการเป็นผู้นำการประสานพลังร่วม ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และเครือข่ายสถาบันการศึกษา

นัยเชิงกลยุทธ์เหล่านี้จะถูกนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลและกรอบอ้างอิงสำหรับการวิเคราะห์เชิงลึกในตอนต้นที่ 3.2 และ 3.3 ต่อไป เพื่อเชื่อมโยงเข้าสู่กระบวนการประเมินสถานการณ์ (SWOT Analysis) การจับคู่กลยุทธ์ (TOWS Matrix) และนำไปสู่การสังเคราะห์แผนกลยุทธ์การบริหารเพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษระยะที่ 3 ของงานวิจัยฉบับนี้อย่างสมบูรณ์

ตอนที่ 3.2 การบริหารทั่วไปเชิงระบบ การประสานเครือข่าย และการสนับสนุนสถานศึกษาเอกชน

6. การบริหารทั่วไปเชิงปฏิบัติในระดับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นางธัญลักษณ์ จันทศรี รองศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด สะท้อนให้เห็นว่า งานบริหารทั่วไปในระดับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเปรียบเสมือน "โครงสร้างพื้นฐาน" สำคัญที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อขีดความสามารถและประสิทธิภาพของการดำเนินงานในมิติอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการจัดการเรียนรู้

และการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน หากระบบงานบริหารทั่วไปขาดความคล่องตัว มีขั้นตอนที่ซับซ้อน หรือไม่สอดคล้องกับข้อจำกัดของสถานศึกษาเอกชน ย่อมส่งผลกระทบต่อภารกิจหลักในชั้นเรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ในทัศนะของผู้ให้ข้อมูล การจัดวางระบบบริหารทั่วไปเพื่อสนับสนุนเป้าหมายทางภาษานั้น จำเป็นต้องมุ่งเน้นการจัดสรรกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับปริมาณทรัพยากรที่มีอยู่จริง ดำเนินการลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนราชการ และคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานในระดับโรงเรียนเป็นสำคัญ การประเมินขีดความสามารถที่เหมาะสมถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดขอบเขต รูปแบบ และแนวทางการดำเนินงาน เพื่อป้องกันไม่ให้โรงเรียนเอกชนต้องแบกรับภาระงานธุรการที่เกินความจำเป็น

ขณะเดียวกัน กระบวนการตัดสินใจเชิงบริหารและการออกแบบขั้นตอนการทำงาน ได้ถูกขับเคลื่อนด้วยการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-based) และการเปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานจริงในโรงเรียนเอกชน เพื่อให้การดำเนินงานสนับสนุนของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคล่องตัวสูงสุด

7. การลดภาระงานและการสร้างระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ

ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่ปรากฏเด่นชัดจากการสัมภาษณ์ คือ ความจำเป็นเร่งด่วนในการลดภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอนของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชน นางธัญลักษณ์ จันทรศรี ระบุว่า ภาระงานด้านเอกสาร การรายงานผล และงานธุรการที่ซ้ำซ้อนในปัจจุบัน เป็นอุปสรรคสำคัญที่บั่นทอนเวลาและพลังงานของครู ทำให้ไม่สามารถทุ่มเทศักยภาพไปสู่การพัฒนาเทคนิคการสอนภาษาอังกฤษและการจัดกิจกรรมส่งเสริมการสื่อสารได้อย่างเต็มที่

ด้วยเหตุนี้ แนวทางการบริหารงานทั่วไปจึงต้องปรับเปลี่ยนมามุ่งเน้นการออกแบบระบบสนับสนุน (Support System) ที่ช่วยลดทอนความซ้ำซ้อนของงานเอกสาร เช่น

- 1) การปรับปรุงและลดความถี่ของกระบวนการรายงานผลโครงการ
- 2) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบดิจิทัลมาใช้ในการจัดเก็บและส่งต่อข้อมูล
- 3) การบูรณาการแบบฟอร์มเอกสารจากหลายหน่วยงานให้เป็นระบบฐานข้อมูลเดียวกัน

การพัฒนาระบบสนับสนุนดังกล่าว ไม่เพียงแต่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังถือเป็นการสร้างกลไกป้องกันความเสี่ยงให้แก่ระบบการศึกษา โดยช่วยลดภาวะความเหนื่อยล้าและความเครียดสะสมของครูผู้สอน ซึ่งเป็นปัจจัยบั่นทอนคุณภาพการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในระยะยาว

8. การประสานความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายและชุมชน

8.1 บทบาทของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในฐานะผู้เชื่อมโยงเครือข่าย

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกชี้ให้เห็นว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ดมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญในการทำหน้าที่เป็น "ตัวกลางเชื่อมโยงพลัง" (Network Facilitator) ระหว่างโรงเรียนเอกชน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สมาคมภาคธุรกิจ และหน่วยงานภายนอกอื่น ๆ โดยการประสานความร่วมมือเครือข่ายถือเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยเติมเต็มศักยภาพให้แก่โรงเรียนเอกชน โดยเฉพาะกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากร

ผู้ให้ข้อมูลเน้นย้ำว่า การสร้างเครือข่ายพันธมิตรที่เข้มแข็งและยั่งยืนจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเข้าใจ วัตถุประสงค์ร่วมกัน และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจึงต้องปรับบทบาทไปเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการประสานงาน มากกว่าการใช้อำนาจกำหนดรูปแบบความร่วมมือแบบเบ็ดเสร็จจากส่วนกลางเพียงฝ่ายเดียว

8.2 การบูรณาการทรัพยากรและบริบทท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการใช้ภาษา

นางธัญลักษณ์ จันทศรี ให้ความสำคัญกับการดึงเอาทรัพยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่น และบริบทของชุมชนมาแปรเปลี่ยนเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับผู้เรียน ซึ่งถือเป็นการนำแนวคิดการบริหารทรัพยากรมาใช้ในภาคปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การเชื่อมโยงการฝึกทักษะภาษาอังกฤษเข้ากับสถานการณ์จริงในชุมชน เช่น การท่องเที่ยวท้องถิ่น สินค้าชุมชน หรือวัฒนธรรมพื้นบ้าน ช่วยให้นักเรียนเห็นคุณค่าของสิ่งรอบตัว และเข้าใจแนวทางการนำภาษาอังกฤษไปประยุกต์ใช้เพื่อการสื่อสารในชีวิตประจำวัน และการประกอบอาชีพ

ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูล การใช้แหล่งเรียนรู้และสถานการณ์จริงในท้องถิ่นยังช่วยถักทอความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนเอกชนกับชุมชนรอบข้าง ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน (Sense of Ownership) ในการพัฒนาคุณภาพของเยาวชน ซึ่งเป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้เกิดความยั่งยืนของการพัฒนาการศึกษาในระยะยาว

9. การจัดการอุปสรรคเชิงระบบในการบริหารงานทั่วไป

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าผู้ให้ข้อมูลตระหนักดีถึงข้อจำกัดและอุปสรรคเชิงระบบที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนในจังหวัด เช่น

- 1) ความซับซ้อนและกฎระเบียบที่เข้มงวดของขั้นตอนการบริหารงานราชการ
- 2) ความผันผวนและการปรับเปลี่ยนทิศทางนโยบายการศึกษาจากส่วนกลาง
- 3) ข้อจำกัดด้านอัตราค่าจ้างและอัตราค่าเช่าอสังหาริมทรัพย์ของบุคลากรในโรงเรียนเอกชน

นางธัญลักษณ์ จันทศรี มองว่าการก้าวข้ามข้อจำกัดเชิงโครงสร้างเหล่านี้ จำเป็นต้องอาศัย "ความยืดหยุ่นเชิงบริหาร" (Administrative Flexibility) และการบริหารความเสี่ยงเป็นกรอบในการตัดสินใจ โดยเน้นกระบวนการปรับตัวและแสวงหาทางเลือกใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพการณ์

ที่เปลี่ยนแปลงไป มากกว่าการยึดติดกับกรอบการทำงานรูปแบบเดิมที่ไม่ตอบโจทย์การพัฒนาทักษะในยุคปัจจุบัน

10. นัยเชิงกลยุทธ์จากการบริหารทั่วไปเชิงระบบ

จากการสกัดและประมวลผลข้อมูลเชิงคุณภาพในตอนต้นที่ 3.2 สามารถสังเคราะห์นัยเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ได้ 3 ประการหลัก ดังนี้

1) ศักยภาพด้านการจัดวางระบบบริหารทั่วไปเชิงรุก ที่มุ่งเน้นการลดทอนขั้นตอน เพื่อคืนเวลาให้แก่กระบวนการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในสถานศึกษา

2) ความเข้มแข็งในการประสานประโยชน์และสร้างเครือข่ายร่วมมือ กับองค์กรภายนอก เพื่อร่วมสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษาแก่โรงเรียนเอกชน

3) แนวคิดการบริหารที่เน้นความยืดหยุ่นและการสร้างกลไกป้องกันความเสี่ยง เพื่อรองรับความผันผวนทางนโยบายและลดความเหลื่อมล้ำของบุคลากร

นัยเชิงยุทธศาสตร์เหล่านี้จะถูกนำไปใช้เป็นกรอบข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงลึก เพื่อจัดทำแผนภูมิ SWOT และ TOWS Matrix ในการนำไปสู่การสังเคราะห์แผนกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์สมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษระยะที่ 3 ของงานวิจัยฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ต่อไป

ตอนที่ 3.3 ปัญหา อุปสรรค และการสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์จากการบริหารงานทั่วไปเพื่อส่งเสริมทักษะภาษาอังกฤษ

11. ปัญหาและข้อจำกัดเชิงระบบในการบริหารงานทั่วไป

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกผ่านการสัมภาษณ์ นางธัญลักษณ์ จันทร์ศรี รองศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด สะท้อนให้เห็นว่า แม้การบริหารงานทั่วไปในระดับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจะทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา แต่ในภาคปฏิบัติการส่งเสริมสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษของโรงเรียนเอกชนยังคงเผชิญกับข้อจำกัดเชิงระบบหลายประการ ที่ต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างเท่าทัน

1) ความซับซ้อนของโครงสร้างและกฎระเบียบราชการ ผู้ให้ข้อมูลชี้ว่า ขั้นตอนระเบียบปฏิบัติและข้อบังคับทางกฎหมายบางประการขัดกับบริบทและความคล่องตัวของโรงเรียนเอกชน ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความยืดหยุ่น เกิดความล่าช้า และสร้างภาระงานด้านเอกสารให้แก่ครูผู้สอนภาษาอังกฤษโดยไม่จำเป็น

2) ความผันผวนและความไม่ต่อเนื่องของนโยบายจากส่วนกลาง: นโยบายมักปรับเปลี่ยนไปตามทิศทางของผู้บริหารระดับสูงในแต่ละยุคสมัย ส่งผลให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสถานศึกษาเอกชนต้องปรับแนวทางการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งกระทบต่อความต่อเนื่องในการพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนในระยะยาว

3) ข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคลและภาระงานที่ล้นมือ บุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีจำกัดแต่ต้องรับผิดชอบภารกิจหลากหลายด้านพร้อมกัน ส่งผลให้ขีดความสามารถในการลงพื้นที่เพื่อส่งเสริม แนะนำ หรือนิเทศครูผู้สอนภาษาอังกฤษในโรงเรียนเอกชนเชิงลึกยังทำไม่ได้ไม่ครอบคลุมเท่าที่ควร

12. แนวทางการจัดการกับปัญหาและการเสริมสร้างศักยภาพเชิงบริหาร

ในทัศนะของ นางธัญลักษณ์ จันทรศรี การก้าวข้ามข้อจำกัดเชิงโครงสร้างดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัย "การบริหารเชิงยืดหยุ่น" (Flexible Management) ที่ตั้งอยู่บนฐานของความเป็นเหตุผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง และการเลือกใช้แนวทางที่ตอบโจทย์บริบทของสถานศึกษาเอกชนแต่ละแห่ง มากกว่าการยึดติดกับรูปแบบหรือกรอบการทำงานส่วนกลางที่ไม่ยืดหยุ่น

ผู้ให้ข้อมูลเสนอว่า การสร้างกลไกป้องกันความเสี่ยงเชิงบริหารควรเริ่มต้นจากการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการเป็นที่ปรึกษา (Coach) ควบคู่กับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานเพื่อลดทอนขั้นตอนเอกสาร

นอกจากนี้ การสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและโรงเรียนเอกชนในเรื่องเป้าหมายการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยลดความซ้ำซ้อนลดช่องว่างการทำงาน และแปรเปลี่ยนเป็นความร่วมมือร่วมใจในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน

13. การสังเคราะห์การวิเคราะห์ SWOT จากมุมมองการบริหารงานทั่วไป

จากการประมวลและสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในตอนที่ 3.1 ถึง 3.3 สามารถสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์ตามกรอบแนวคิด SWOT ในมิติการบริหารเพื่อส่งเสริมทักษะภาษาอังกฤษของโรงเรียนเอกชน จากมุมมองของ นางธัญลักษณ์ จันทรศรี ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.2 การสังเคราะห์การวิเคราะห์ SWOT จากมุมมองการบริหารงานทั่วไป

มิติการวิเคราะห์	ประเด็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ค้นพบ
13.1 จุดแข็ง (Strengths)	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ดมีโครงสร้างการบริหารงานทั่วไปที่ชัดเจน มีผู้นำระดับนโยบายที่เข้าใจแนวทางการพัฒนาทักษะทางภาษา และมีขีดความสามารถในการประสานความร่วมมือกับสมาคมโรงเรียนเอกชนและภาคีเครือข่ายในพื้นที่
13.2 จุดอ่อน (Weaknesses)	ข้อจำกัดด้านอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ส่วนกลาง ภาระงานด้านธุรการที่ซับซ้อนของครูในโรงเรียนเอกชน และความแตกต่างด้านฐานะทางเศรษฐกิจและความพร้อมทางเทคโนโลยีของสถานศึกษาแต่ละแห่ง
13.3 โอกาส (Opportunities)	กระแสความต้องการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษในยุคดิจิทัล การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ในการเป็นพี่เลี้ยงทางวิชาการ
13.4 อุปสรรค (Threats)	การปรับเปลี่ยนทิศทางการนโยบายจากส่วนกลางบ่อยครั้ง ความคาดหวังของสังคมที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เชิงปริมาณ (คะแนนสอบ) มากกว่าทักษะการสื่อสารจริง และข้อจำกัดด้านงบประมาณอุดหนุนโรงเรียนเอกชน

14. การเชื่อมโยงสู่ TOWS Matrix และการกำหนดกลยุทธ์ระยะที่ 3

ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ SWOT ข้างต้น สามารถนำมาสกัดเป็นแนวทางการจัดทำ TOWS Matrix เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารระยะที่ 3 ของงานวิจัยฉบับนี้ ได้ 3 แนวทางหลัก คือ

1) กลยุทธ์เชิงรุกและป้องกัน (ST Strategy) การใช้ประโยชน์จากความเข้มแข็งของระบบบริหารและเครือข่ายความร่วมมือระดับจังหวัด มาสร้างแนวปฏิบัติการสอนภาษาอังกฤษที่เป็นสากล เพื่อลดผลกระทบจากความไม่แน่นอนของนโยบายส่วนกลางและข้อจำกัดด้านงบประมาณ

2) กลยุทธ์เชิงแก้ไขและพัฒนา (WO Strategy): การดึงโอกาสจากการสนับสนุนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชน เข้ามาช่วยเติมเต็มและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางภาษา สื่อเทคโนโลยี และครูชาวต่างชาติให้แก่โรงเรียนเอกชนที่มีข้อจำกัดสูง

3) กลยุทธ์เชิงรับและปรับปรุง (WT Strategy) การปฏิรูประบบสนับสนุนงานทั่วไปให้มีความยืดหยุ่น มุ่งเน้นการลดภาระงานเอกสารที่ไม่จำเป็น เพื่อสร้างกลไกป้องกันความเสี่ยงและคืนเวลาให้ครูผู้สอนสามารถโฟกัสกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารของนักเรียนได้อย่างเต็มที่

15. บทสรุปเชิงตีความของบทสัมภาษณ์ส่วนที่ 1

บทสัมภาษณ์เชิงลึกของ **นางธัญลักษณ์ จันทรศรี รองศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด** สะท้อนให้เห็นอย่างเป็นระบบว่า การบริหารงานทั่วไปไม่ใช่เพียงแต่งงานเอกสาร แต่มันคือ **"กลไกสนับสนุนเชิงระบบ" (Systemic Support Mechanism)** ที่มีนัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน

ผู้ให้ข้อมูลเน้นย้ำถึงกระบวนการบริหารจัดการบนหลักการของความสมดุล ความมีเหตุผล บนฐานข้อมูลจริง และการสร้างกลไกยืดหยุ่นเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ผ่านยุทธศาสตร์การออกแบบระบบสนับสนุนการทำงาน การลดภาระงานธุรการของครู และการชักตอเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งชุดข้อมูลที่ได้รับการสังเคราะห์ในตอนี่ 3.1-3.3 นี้ จะเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีความน่าเชื่อถือสูงในการนำไปกำหนดโครงสร้างแผนกลยุทธ์ระยะที่ 3 ของงานวิจัยฉบับนี้ให้สอดคล้องตามหลักวิชาการต่อไป

ตอนที่ 4.1 แนวคิด วิสัยทัศน์ และบทบาทการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับทักษะภาษาอังกฤษ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก **นางสุชีรา วิชาลัย ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด** ได้สะท้อนแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการด้านภาษาว่าเป็น **"หัวใจสำคัญที่สุดของการยกระดับคุณภาพการศึกษา"** ซึ่งจำเป็นต้องขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบและมีการเชื่อมโยงทิศทางนโยบายส่วนกลางไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ควบคู่กับการคำนึงถึงบริบท ความแตกต่างทางกายภาพ และศักยภาพที่แท้จริงของโรงเรียนเอกชนแต่ละแห่งในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด

ผู้ให้ข้อมูลมองว่า กรอบแนวคิดการบริหารเชิงระบบและยืดหยุ่นเป็นแนวทางที่เหมาะสมอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนงานวิชาการภาษาอังกฤษในระดับจังหวัด เนื่องจากมุ่งเน้นการประเมินตามขีดความสามารถ ความมีเหตุผลบนฐานข้อมูลจริง และการจัดวางระบบสนับสนุนเพื่อป้องกันความเสี่ยง ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การปรับปรุงรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ตลอดจนระบบการวัดและประเมินผลทักษะการสื่อสารได้อย่างสมดุล โดยไม่มุ่งเน้นเพียงแค่ผลสัมฤทธิ์เชิงปริมาณหรือคะแนนสอบแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะการใช้ภาษาในชีวิตจริงของผู้เรียนรอบด้าน

ในเชิงบทบาทหน้าที่ **นางสุชีรา วิชาลัย** เห็นว่า กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชนควรปรับเปลี่ยนบทบาทมาทำหน้าที่เป็น **"ผู้อำนวยความสะดวกทางวิชาการ" (Academic Facilitator)** มากกว่าการเป็นผู้กำกับควบคุมหรือสั่งการตามสายงาน โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนองค์ความรู้สมัยใหม่ เครื่องมือ สื่อเทคโนโลยี และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้แก่โรงเรียนเอกชน เพื่อสร้างความเข้มแข็ง

และขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพจากภายในสถานศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษอย่างยั่งยืน

ตอนที่ 4.2 แนวทางการขับเคลื่อนการบริหารวิชาการและการพัฒนาครูภาษาอังกฤษในโรงเรียนเอกชน

นางสุชีรา วิชาลัย ให้ทัศนะว่า การขับเคลื่อนงานวิชาการภาษาอังกฤษในระดับจังหวัดให้เกิดผลสัมฤทธิ์เชิงประจักษ์ จำเป็นต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาศักยภาพของครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ให้เกิดความรู้ความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ที่สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนและชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการออกแบบกิจกรรมส่งเสริมทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษที่เน้นสถานการณ์จำลองในรูปแบบที่เหมาะสมกับช่วงวัยและความสนใจของนักเรียน

ผู้ให้ข้อมูลเน้นย้ำถึงความสำคัญของกระบวนการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดกิจกรรมในชั้นเรียน โดยควรปรับเปลี่ยนมาเป็นการนิเทศในเชิงพัฒนา (Developmental Supervision) มากกว่าการเข้าไปตรวจสอบเพื่อจับผิด มุ่งเน้นการสร้างสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพและความไว้วางใจร่วมกันระหว่างศึกษานิเทศก์กับครูผู้สอนภาษาอังกฤษ รวมถึงการผลักดันกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) มาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาเทคนิคการสอน แลกเปลี่ยนสื่อ และร่วมกันแก้ไขปัญหาการออกเสียงหรือการสื่อสารของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า การบริหารจัดการบนฐานข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทักษะภาษาอังกฤษ ข้อมูลสรุปผลการประเมินคุณภาพภายใน และข้อมูลบริบทจำเพาะของโรงเรียนเอกชน ควรถูกนำมาใช้อย่างเป็นระบบในการวางแผนและตัดสินใจเชิงวิชาการอย่างมีเหตุผล เพื่อให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนาภาษาอังกฤษในระดับพื้นที่มีทิศทางที่ชัดเจน แม่นยำ และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนเอกชนแต่ละระดับ

ตอนที่ 4.3 ปัญหา อุปสรรค และการสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์จากมุมมองการบริหารวิชาการ

นางสุชีรา วิชาลัย ได้สะท้อนข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคสำคัญของการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาภาษาอังกฤษในโรงเรียนเอกชนไว้ 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

- 1) ความแตกต่างล้ำหลังด้านศักยภาพและความมั่นใจในการใช้ภาษาของครูผู้สอนรวมถึงขนาดของสถานศึกษา
- 2) ภาระงานด้านธุรการและงานเอกสารที่ดึงเวลาไปจากการเตรียมกิจกรรมการเรียนรู้

3) ความคาดหวังของสังคมและผู้ปกครองที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เชิงตัวเลข (คะแนนสอบแข่งขัน) ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับธรรมชาติของการฝึกทักษะการสื่อสารในบางบริบท

ผู้ให้ข้อมูลมองว่า ความท้าทายรอบด้านดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับการจัดการด้วยแนวคิดการบริหารเชิงระบบ (Systemic Thinking) โดยจัดวางเป้าหมายการพัฒนาภาษาอังกฤษให้เหมาะสมกับต้นทุนและบริบทของโรงเรียนแต่ละกลุ่ม ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรบุคคลและสื่อเทคโนโลยีร่วมกันอย่างคุ้มค่า ตลอดจนสร้างความพร้อมทางวิชาการให้แก่ครูและสถานศึกษาเอกชนผ่านเครือข่ายความร่วมมือและการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (SWOT Analysis)

จากการประมวลผลและสังเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกข้างต้น สามารถสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ได้ดังนี้

1) จุดแข็ง (Strengths) มีโครงสร้างระบบนิเทศและบุคลากรทางวิชาการของส่วนกลางที่มีประสบการณ์ พร้อมสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ

2) จุดอ่อน (Weaknesses) ความเหลื่อมล้ำเชิงศักยภาพและงบประมาณของโรงเรียนเอกชนแต่ละแห่ง และภาระงานนอกเหนือการสอนที่บั่นทอนเวลาของครูภาษาอังกฤษ

3) โอกาส (Opportunities) กระแสความตื่นตัวด้านการใช้ภาษาในยุคดิจิทัล นโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนการยกระดับสมรรถนะครู และการเข้าถึงเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างขึ้น

4) อุปสรรคและภัยคุกคาม (Threats) การปรับเปลี่ยนทิศทางการนโยบายส่วนกลางบ่อยครั้ง และข้อจำกัดด้านทรัพยากรหรืองบประมาณสนับสนุนเฉพาะสำหรับกลุ่มโรงเรียนเอกชน

แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ในระยะที่ 3

ผลการวิเคราะห์ข้างต้นนำไปสู่การวางกรอบทิศทางเพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์ในระยะต่อไป ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก

กรอบยุทธศาสตร์ระยะที่ 3 เพื่อยกระดับภาษาอังกฤษโรงเรียนเอกชน

- 1. พัฒนาระบบสนับสนุนทางวิชาการที่มีความยืดหยุ่น (ปรับตามขนาดและบริบทโรงเรียน)
- 2. เสริมสร้างและถักทอชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC ข้ามสถานศึกษาเอกชน)
- 3. ประยุกต์ใช้ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ (เพื่อการตัดสินใจเชิงวิชาการอย่างแม่นยำ)

ภาพที่ 4.4 แสดงกรอบยุทธศาสตร์ระยะที่ 3

การดำเนินงานตามกลยุทธ์เหล่านี้มุ่งเป้าเพื่อยกระดับขีดความสามารถการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ดอย่างสมดุล เป็นระบบ และเกิดผลลัพธ์ที่มีความยั่งยืน

บทสรุปภาพรวมของบทสัมภาษณ์ท่านที่ 4

บทสัมภาษณ์เชิงลึกของ **นางสุชีรา วิชาลัย** สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนถึงบทบาทและความสำคัญของการบริหารงานวิชาการในฐานะ **"กลไกขับเคลื่อนหลัก"** (Primary Driving Mechanism) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน โดยเน้นย้ำกระบวนการพัฒนาสมรรถนะครูผู้สอน การปรับรูปแบบการนิเทศชั้นเรียนให้เป็นเชิงพัฒนา และการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ซึ่งชุดประสบการณ์และข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้รับการสังเคราะห์ในครั้งนี้ ถือเป็นฐานข้อมูลที่มีคุณค่าและมีความน่าเชื่อถือสูงสำหรับนำไปใช้พัฒนาและประกอบการสร้างกลยุทธ์การบริหารการศึกษาในระยะที่ 3 ได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ

ตอนที่ 5.1 มุมมองเชิงเปรียบเทียบและบทบาทการบริหารเชิงพื้นที่เพื่อพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก **ซิสเตอร์ทิพวรรณ พรหมกอง ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์แมรีร้อยเอ็ด** ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์การบริหารจัดการศึกษาในหลากหลายบริบท ได้สะท้อนมุมมองเชิงเปรียบเทียบที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะในมิติการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ (Area-based Management) เพื่อขับเคลื่อนสมรรถนะภาษาอังกฤษ

ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่า กรอบแนวคิดการบริหารเชิงระบบและยืดหยุ่นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกบริบทสถานศึกษา แต่รูปแบบและวิธีการนำไปปฏิบัติจำเป็นต้องได้รับการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับทุนทางสังคม วัฒนธรรม โครงสร้างพื้นฐาน และระดับศักยภาพที่แท้จริงของโรงเรียนเอกชนแต่ละแห่ง ทั้งนี้ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพไม่ควรใช้แนวทางปฏิบัติหรือมาตรฐานเดียวกันแบบเบ็ดเสร็จ (One-size-fits-all) แต่ต้องอาศัยความเข้าใจในข้อจำกัดและจุดเด่นของพื้นที่อย่างลึกซึ้ง ควบคู่กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างมีเหตุผล

ในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน **ซิสเตอร์ทิพวรรณ พรหมกอง** มองว่าหน้าที่สำคัญคือการเชื่อมโยงและแปลงนโยบายการพัฒนาภาษาอังกฤษจากหน่วยงานส่วนกลางและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด นำมาสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงในระดับชั้นเรียน โดยยึดหลักความเหมาะสมและยืดหยุ่น ไม่เร่งรัดหรือสร้างภาระงานเอกสารจนเกินสมควรแก่ครูผู้สอนและนักเรียน เพื่อให้การพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษดำเนินไปได้อย่างเป็นธรรมชาติ ต่อเนื่อง และเกิดความยั่งยืน

ตอนที่ 5.2 การบริหารทรัพยากร การสร้างเครือข่าย และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อย่างสมดุล

ซิสเตอร์ทิพวรรณ พรหมกอง ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อการส่งเสริมทักษะภาษาอังกฤษอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยมองว่าทรัพยากรไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่งบประมาณที่เป็นตัวเงินเท่านั้น แต่ยังรวมถึงทรัพยากรบุคคล ครูเจ้าของภาษา (Native Speaker) เครือข่ายความร่วมมือ และองค์ความรู้ในท้องถิ่น ซึ่งหากได้รับการจัดสรร และบริหารจัดการอย่างเหมาะสม จะสามารถยกระดับความสามารถด้านการสื่อสารของนักเรียนได้ แม้ในบริบทของโรงเรียนที่มีข้อจำกัดด้านปัจจัยภายนอก

ผู้ให้ข้อมูลเน้นย้ำถึงบทบาทสำคัญของการชักจูงเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียน เอกชนด้วยกัน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ โดยใช้หลักความร่วมมือเชิงสร้างสรรค์บนฐานของขีดความสามารถที่จับต้องได้ ไม่เกินศักยภาพ ของสถานศึกษา และมุ่งให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันแก่ผู้เรียนอย่างแท้จริง

ในด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าควรให้ความสำคัญกับการพัฒนา ผู้เรียนรอบด้านอย่างสมดุล ทั้งในมิติดิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะชีวิต โดยส่งเสริม ให้ครูผู้สอนบูรณาการทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษเข้าสู่การจัดการเรียนรู้ในชีวิตประจำวันและ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้นักเรียนสามารถใช้ภาษาเป็นเครื่องมือในการแสวงหา ความรู้และปรับตัวเข้ากับสังคมยุคใหม่ได้อย่างมั่นใจ

ตอนที่ 5.3 การวิเคราะห์ปัญหาเชิงระบบและการสังเคราะห์สู่กลยุทธ์เพื่อการยกระดับ คุณภาพภาษาอังกฤษอย่างยั่งยืน

จากประสบการณ์ การบริหารงานโรงเรียนเอกชนมาอย่างยาวนาน ซิสเตอร์ทิพวรรณ พรหมกอง สะท้อนว่า ปัญหาเชิงระบบที่มักพบได้บ่อยในการพัฒนาทักษะ ภาษาอังกฤษ ได้แก่ ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายส่วนกลาง การปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับนโยบาย บ่อยครั้ง และข้อจำกัดด้านงบประมาณสนับสนุนเฉพาะสำหรับสถาบันศึกษาเอกชน ซึ่งส่งผลกระทบ ต่อความยั่งยืนของการดำเนินโครงการระยะยาว อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าข้อจำกัดเหล่านี้ สามารถบรรเทาได้ด้วยการสร้างระบบการทำงานภายในโรงเรียนที่มีความยืดหยุ่น มีกลไกการพึ่งพา ตนเอง และใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงรุกมาเป็นฐานคำนวณ

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (SWOT Analysis)

จากการประมวลข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถสังเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาความสามารถด้านภาษาอังกฤษของโรงเรียนเซนต์แมรีร้อยเอ็ด และกลุ่มโรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ได้ดังนี้:

- 1) **จุดแข็ง (Strengths)** ประสบการณ์การบริหารเชิงเปรียบเทียบและวิสัยทัศน์เชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษา ความคล่องตัวในการปรับหลักสูตร และระบบการจัดการภายในที่เข้มแข็ง
- 2) **จุดอ่อน (Weaknesses)** ข้อจำกัดด้านอำนาจการตัดสินใจในเงื่อนไขทางกฎหมายบางประการ และความแตกต่างด้านงบประมาณจัดสรรบุคลากรต่างชาติในโรงเรียนแต่ละขนาด
- 3) **โอกาส (Opportunities)** ความพร้อมของภาคีเครือข่าย สมาคมโรงเรียนเอกชน และการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนที่เห็นความสำคัญของทักษะภาษาอังกฤษ
- 4) **อุปสรรคและภัยคุกคาม (Threats)** ความผันผวนของนโยบายการศึกษาจากส่วนกลาง และสภาวะความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่ส่งผลต่อกำลังซื้อทางการศึกษา

บทสรุปภาพรวมของบทสัมภาษณ์ท่านที่ 5

บทสัมภาษณ์เชิงลึกของ **ซิสเตอร์ทิพวรรณ พรหมทอง** ได้ให้ภาพสะท้อนเชิงเปรียบเทียบและการบริหารจัดการเชิงระบบที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ที่สอดคล้องกับบริบทจริง การบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาและการพึ่งพาตนเองอย่างคุ้มค่า ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อมูลและชุดประสบการณ์ทั้งหมดนี้ สามารถนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงคุณภาพที่น่าเชื่อถือในการสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหาร เพื่อยกระดับความสามารถและทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนในกลุ่มโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีความยั่งยืนในระยะต่อไป

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด

1. บทนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพในส่วนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ทัศนะและประสบการณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 5 ท่าน เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อยกระดับและส่งเสริมสมรรถนะทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือหลักในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ทั้งหมด นำมาผ่านกระบวนการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และการตีความเชิงระบบ (Interpretive Analysis) เพื่อสกัดประเด็นสาระสำคัญ แยกแยะปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก อันได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานพัฒนาภาษาอังกฤษในโรงเรียนเอกชน ซึ่งผลลัพธ์จากการสังเคราะห์นี้จะนำไปใช้เป็นกรอบในการจัดทำ SWOT Analysis และ TOWS Matrix เพื่อร้อยเรียงสู่การกำหนดกลยุทธ์การบริหารในระยะที่ 3 อย่างเป็นระบบและถูกต้องตามหลักวิชาการ

2. การสังเคราะห์ประเด็นจากข้อมูลสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 ท่าน

จากการประมวลผลและวิเคราะห์บทสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 5 ท่าน พบประเด็นร่วมทางยุทธศาสตร์ที่สะท้อนแนวคิดและแนวทางการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะภาษาอังกฤษที่สอดคล้องร้อยเรียงกันใน 5 มิติหลัก ประกอบด้วย

มิติที่ 1 การให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเชิงระบบและการบริหารบนฐานพื้นที่ (Area-based Management) เพื่อตอบโจทยความต้องการจำเพาะของโรงเรียนเอกชนแต่ละกลุ่ม

มิติที่ 2 การใช้กรอบคิดเชิงบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่นและการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-based Decision Making)

มิติที่ 3 การยกระดับขีดความสามารถและความมั่นใจทางภาษาของครูผู้สอนในฐานะกลไกหลักของการขับเคลื่อนในชั้นเรียน

มิติที่ 4 การถักทอเครือข่ายความร่วมมือและการระดมทรัพยากรร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษาเพื่อความคุ้มค่าสูงสุด

มิติที่ 5 การมุ่งเน้นพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษควบคู่กับคุณธรรมและทักษะชีวิตของผู้เรียนอย่างสมดุลและยั่งยืน

3. ผลการวิเคราะห์ SWOT เชิงรวมจากการสัมภาษณ์

3.1 จุดแข็ง (Strengths)

1) ผู้บริหารระดับนโยบายและสถานศึกษามีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ มีความคล่องตัว และมีประสบการณ์สูงในการบริหารจัดการหลักสูตรภาษาอังกฤษ

2) มีระบบการนิเทศภายในและการโค้ชซึ่งทางวิชาการที่พร้อมสนับสนุนครูผู้สอนอย่างเป็นกัลยาณมิตร

3) บุคลากรและครูผู้สอนมีความตระหนักรู้และเห็นความสำคัญของการยกระดับทักษะภาษาอังกฤษเพื่ออนาคตของผู้เรียน

4) มีสัมพันธภาพและความร่วมมือที่เข้มแข็งระหว่างโรงเรียนเอกชน สมาคมผู้ประกอบการ และผู้ปกครองในพื้นที่

3.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

- 1) ความเหลื่อมล้ำหลังด้านศักยภาพ ความพร้อมเชิงงบประมาณ และขนาดของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่
- 2) ภาระงานธุรการและงานเอกสารที่ซับซ้อน ดึงเวลาไปจากการเตรียมกิจกรรมการเรียนรู้ของครูผู้สอน
- 3) ระบบการขับเคลื่อนนโยบายด้านภาษาในบางส่วนยังขาดความต่อเนื่องเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายใน
- 4) ข้อจำกัดด้านงบประมาณสนับสนุนเฉพาะและการขาดแคลนสื่อเทคโนโลยีหรือครูเจ้าของภาษาในโรงเรียนขนาดเล็ก

3.3 โอกาส (Opportunities)

- 1) นโยบายภาครัฐและแผนยุทธศาสตร์ชาติให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการแข่งขันในระดับสากล
- 2) มีการสนับสนุนทุนพัฒนาครูและการจัดฝึกอบรมสมรรถนะทางภาษาจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง
- 3) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในรูปแบบออนไลน์ที่เข้าถึงง่าย
- 4) ความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นและองค์กรภาคเอกชนที่ยินดีเข้ามาเป็นพันธมิตรช่วยเหลืองานวิชาการ

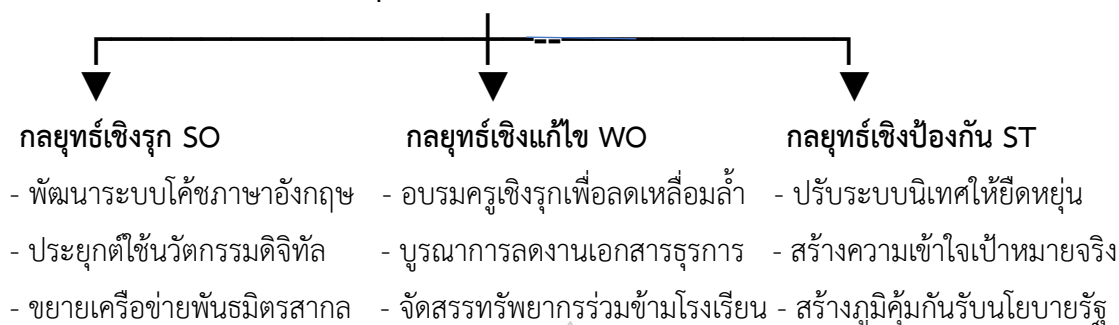
3.4 อุปสรรคและภัยคุกคาม (Threats)

- 1) ความผันผวนและการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดนโยบายการศึกษาจากส่วนกลางบ่อยครั้ง
- 2) สภาวะความผันผวนทางเศรษฐกิจและสังคมที่ส่งผลต่อกำลังซื้อและงบประมาณในการจัดการศึกษาของผู้ปกครอง
- 3) ความคาดหวังของสังคมที่ยังมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เชิงปริมาณ (คะแนนสอบแข่งขัน) มากกว่าทักษะการสื่อสารที่ใช้ได้จริง
- 4) อัตราการเข้า-ออกสูงของบุคลากรครูภาษาอังกฤษในระบบโรงเรียนเอกชน ส่งผลต่อความต่อเนื่องของการจัดกิจกรรม

4. ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix

จากการประสานความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (SWOT) สามารถนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบทิศทางการกลยุทธ์ในลักษณะยุทธศาสตร์สี่มิติ (TOWS Matrix) ได้ดังนี้

โครงสร้างยุทธศาสตร์จาก TOWS Matrix



ภาพที่ 4.5 แสดงโครงสร้างยุทธศาสตร์จาก TOWS Matrix

4.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)

- 1) พัฒนาระบบสนับสนุนทางวิชาการและการโค้ชซึ่งภาษาอังกฤษ โดยอาศัยความเชี่ยวชาญของศึกษานิเทศก์และผู้บริหารที่เป็นเลิศ
- 2) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยี สื่อดิจิทัล และนวัตกรรมรูปแบบใหม่มาใช้ในการพัฒนาทักษะการฟัง-พูดในสถานศึกษา
- 3) ขยายเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรต่างประเทศ เพื่อยกระดับมาตรฐานการเรียนรู้

4.2 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)

- 1) วางระบบพัฒนาศักยภาพและความมั่นใจในการใช้ภาษาของครูไทยอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อลดช่องว่างความเหลื่อมล้ำระหว่างโรงเรียน
- 2) ปรับลดกระบวนการรายงานผลและงานธุรการที่ซ้ำซ้อน เพื่อคืนเวลาให้ครูได้โฟกัสกับการจัดกิจกรรมในห้องเรียน
- 3) สร้างกลไกปันส่วนและใช้ทรัพยากร สื่อการสอน รวมถึงครูชาวต่างชาติร่วมกันระหว่างโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และขนาดเล็กอย่างคุ้มค่า

4.3 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)

- 1) เสริมสร้างระบบการบริหารงานวิชาการที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง พร้อมปรับรับสถานการณ์ความผันผวนทางนโยบาย
- 2) สร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้ปกครอง ชุมชน และสถานศึกษา เกี่ยวกับเป้าหมายคุณภาพการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารจริง
- 3) พัฒนาภูมิคุ้มกันและความเข้มแข็งทางวิชาการภายในโรงเรียนเอกชน เพื่อลดผลกระทบจากการขาดแคลนงบประมาณภายนอก

4.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies):

- 1) วางแผนยุทธศาสตร์ภาษาอังกฤษระยะยาวที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์และต้นทุนจำเพาะของโรงเรียนเอกชนแต่ละกลุ่ม
- 2) จัดวางระบบการทำงานและการจัดการความรู้ (KM) ภายในโรงเรียนให้มีความต่อเนื่อง แม้จะเกิดความผันผวนด้านบุคลากรครู
- 3) เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันภายในสมาคมโรงเรียนเอกชนเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลกันเชิงระบบ

5. กลยุทธ์การบริหารระยะที่ 3 (เชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ)

จากการสังเคราะห์ข้อมูลผ่านกลไก TOWS Matrix สามารถจำแนกโครงสร้างแผนกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน ระยะที่ 3 ออกเป็นสองระดับหลัก ดังนี้

1) กลยุทธ์เชิงนโยบาย

กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดแผนแม่บทนโยบายการยกระดับสมรรถนะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของกลุ่มโรงเรียนเอกชนระดับจังหวัดให้ชัดเจน

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาบนฐานพื้นที่และการให้อิสระแก่สถานศึกษาในการปรับปรุงหลักสูตรตามความพร้อม

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการนิเทศทางวิชาการเชิงพัฒนาและการสร้างพี่เลี้ยงคอยดูแลโรงเรียนเอกชนอย่างต่อเนื่อง

2) กลยุทธ์เชิงปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่ 1 ขับเคลื่อนการพัฒนาสมรรถนะครูผู้สอนผ่านกระบวนการ PLC และการถอดบทเรียนร่วมกันข้ามสถานศึกษาเอกชน

กลยุทธ์ที่ 2 ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ (Data-driven) มาใช้ในการวางแผนและวัดประเมินผลทักษะผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 3 บูรณาการพันธมิตรภาคีเครือข่ายเพื่อการระดมและแบ่งปันทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมีส่วนร่วมและคุ้มค่า

กลยุทธ์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งและความยืดหยุ่นเชิงบริหารภายในองค์กร เพื่อให้โรงเรียนสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

6. บทสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพสะท้อนให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ

จังหวัดร้อยเอ็ด จำเป็นต้องขับเคลื่อนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงทิศทางนโยบายจากส่วนกลางไปสู่ภาคปฏิบัติในห้องเรียนอย่างเป็นรูปธรรม

ความสำเร็จดังกล่าวต้องอาศัยการพัฒนาที่ควบคู่กันทั้งในมิติของทรัพยากรมนุษย์ (ครูและผู้บริหาร) โครงสร้างระบบสนับสนุน และการผสมผสานพลังของภาคีเครือข่ายความร่วมมือเป็นกลไกสำคัญ ทั้งนี้ แผนกลยุทธ์ที่ได้รับการสังเคราะห์ขึ้นจากการศึกษานี้ จะทำหน้าที่เป็นแนวทางยุทธศาสตร์สำคัญในการยกระดับขีดความสามารถทางภาษาของเยาวชนในโรงเรียนเอกชนให้มีความสมดุล ทนต่อการเปลี่ยนแปลง และเกิดความยั่งยืนในบริบทพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดอย่างแท้จริง

2. สรุปผลองค์ประกอบจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน

ตารางที่ 4.3 องค์ประกอบและตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ

องค์ประกอบ กลยุทธ์	องค์ประกอบ ย่อย	ตัวชี้วัดกลยุทธ์
1. กลยุทธ์ด้าน ภาวะผู้นำ วิชาการและ วิสัยทัศน์ ภาษาอังกฤษ	1.1 การกำหนด ทิศทางเชิง นโยบายการใช้ ภาษา	1) กำหนดโครงสร้างและการจัดวางระบบการบริหารงาน วิชาการภาษาต่างประเทศที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับบริบท ของโรงเรียนเอกชนแต่ละระดับ 2) มีความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในยุคปัจจุบัน และอนาคต 3) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขับเคลื่อน สถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศด้านภาษาอังกฤษและการ สื่อสารสากล 4) กำหนดนโยบายและส่งเสริมการบูรณาการแผนงาน พัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษลงสู่แผนปฏิบัติการ ประจำปีของสถานศึกษา
	1.2 การ วางแผนกลยุทธ์ และนวัตกรรม การเรียนรู้	5) บูรณาการโครงการพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ และกิจกรรมเสริมหลักสูตรไว้ในแผนกลยุทธ์ระยะยาวของ โรงเรียนอย่างเป็นระบบ 6) เปิดโอกาสให้ภาคีเครือข่าย ครูผู้สอน และผู้เชี่ยวชาญมี

ตารางที่ 4.3 องค์ประกอบและตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหาร (ต่อ)

องค์ประกอบ กลยุทธ์	องค์ประกอบ ย่อย	ตัวชี้วัดกลยุทธ์
		ส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานและแลกเปลี่ยนแนวคิดเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาภาษา 7) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ด้านสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลอย่างชัดเจน
	1.3 การบริหารจัดการสู่ความสำเร็จเชิงประจักษ์	8) ออกแบบ พัฒนา และควบคุมคุณภาพการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนภาษาอังกฤษให้เป็นไปตามมาตรฐานการสื่อสารเชิงรุก (Active Learning) 9) กำกับ ติดตาม และประเมินผลการจัดกิจกรรมส่งเสริมภาษาอังกฤษของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ 10) นำผลสัมฤทธิ์และข้อเสนอจากการประเมินมาปรับปรุง แนะนำ และพัฒนาแผนงานกิจกรรมวิชาการในระยะต่อไป
	1.4 เครือข่ายความสัมพันธ์และโครงสร้างภายใน	11) มีระบบบริหารงานบุคคลที่เอื้อต่อการคัดสรร พัฒนา และสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูไทยและครูชาวต่างชาติ 12) วิเคราะห์ วางแผน และพัฒนาระบบการสื่อสารสองภาษาภายในองค์กรเพื่อสร้างบรรยากาศการใช้ภาษา 13) จัดระบบการทำงานและการประสานงานที่เชื่อมโยงระหว่างฝ่ายวิชาการและฝ่ายสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ
2. กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ	2.1 การเสริมสร้างสมรรถนะและความมั่นใจในการสอน	14) มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพครูผู้สอนภาษาอังกฤษทั้งในมิติความรู้ทางภาษาและเทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบมุ่งเน้นการสื่อสาร 15) ส่งเสริมการเข้ารับการอบรม การศึกษาดูงาน สถานศึกษาที่เป็นเลิศ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีด้านภาษาอังกฤษ 16) จัดกิจกรรมสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวันให้แก่บุคลากรทุกระดับ

ตารางที่ 4.3 องค์ประกอบและตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหาร (ต่อ)

องค์ประกอบ กลยุทธ์	องค์ประกอบ ย่อย	ตัวชี้วัดกลยุทธ์
	2.2 การติดตาม และการจัดการ ความรู้เพื่อ ขยายผล	17) ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์หลังการพัฒนาศักยภาพครูผู้สอนภาษาอังกฤษอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องในชั้นเรียน 18) นำผลการติดตามมาปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้และการสร้างสรรค์สื่อนวัตกรรมให้เหมาะสมกับผู้เรียน 19) ขยายผล ถอดบทเรียน และเผยแพร่แนวทางการสอนภาษาอังกฤษที่เป็นเลิศ (Best Practice) สู่สาธารณะ
3. กลยุทธ์ด้าน การพัฒนา หลักสูตรและ การจัดการ เรียนการสอน	3.1 หน่วยการ เรียนรู้และ นวัตกรรม หลักสูตร	20) มีการพัฒนาและจัดทำหน่วยการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารที่ทันสมัยและยืดหยุ่นในทุกระดับชั้น 21) มีระบบการนิเทศและประเมินประสิทธิภาพการใช้หน่วยการเรียนรู้ภาษาอังกฤษอย่างสม่ำเสมอ 22) ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษของครูผู้สอน
	3.2 การบูรณา การกิจกรรม และการเรียนรู้ เชิงรุก	23) มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการใช้ภาษาอังกฤษเชิงบูรณาการร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ๆ ตามความเหมาะสม 24) ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้นักเรียนได้ฝึกทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียนในสถานการณ์จำลอง 25) ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้และการนำเสนอผลงานภาคปฏิบัติในรูปแบบภาษาอังกฤษ
	3.3 สื่อ เทคโนโลยี ดิจิทัลและแหล่ง เรียนรู้รอบด้าน	26) จัดหา พัฒนา และประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล แอปพลิเคชัน และแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ 27) พัฒนาและปรับปรุงสิ่งแวดล้อมรวมถึงแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการฝึกฝนทักษะการสื่อสาร 28) นำบริบท สารเทคโนโลยีในท้องถิ่น และภูมิปัญญารอบตัวมาประยุกต์เป็นหัวข้อในการฝึกทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ

ตารางที่ 4.3 องค์ประกอบและตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหาร (ต่อ)

องค์ประกอบ กลยุทธ์	องค์ประกอบ ย่อย	ตัวชี้วัดกลยุทธ์
	3.4 การวัด วิเคราะห์ และ ประเมิน สมรรถนะภาษา	29) ใช้เครื่องมือและวิธีการวัดประเมินผลทักษะทางภาษาที่ หลากหลาย ครอบคลุมทั้งการประเมินตามสภาพจริงและ ทักษะการปฏิบัติ 30) นำข้อมูลผลการประเมินสมรรถนะภาษาอังกฤษของ ผู้เรียนมาวางแผนและปรับปรุงแนวทางการจัดการเรียนรู้ ของครู 31) จัดกิจกรรมเผยแพร่ แลกเปลี่ยน และจัดประกวดผลงาน ด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนในระดับต่าง ๆ
4. กลยุทธ์ด้าน การจัดกิจกรรม เสริมหลักสูตร และพัฒนา ผู้เรียน	4.1 การแนะ แนวและการ ดูแลสนับสนุน ผู้เรียน	32) จัดกิจกรรมแนะแนวเชิงรุกที่สร้างแรงบันดาลใจและ ชี้ให้เห็นความสำคัญของทักษะภาษาอังกฤษต่อการประกอบ อาชีพในอนาคต 33) มีระบบดูแลช่วยเหลือและคัดกรองเพื่อซ่อมเสริมผู้เรียน ที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษด้านทักษะภาษาอังกฤษอย่างมี ประสิทธิภาพ 34-35) ติดตาม ประเมินผล และพัฒนาระบบสนับสนุน ผู้เรียนด้านภาษาอย่างต่อเนื่องเพื่อไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำ
	4.2 กิจกรรม ค่ายและชมรม ภาษาอังกฤษ	36-40) ส่งเสริมการจัดตั้งชมรมภาษาอังกฤษ ค่ายวิชาการ แบบเข้ม (English Camp) กิจกรรมนันทนาการ และการ ประกวดทักษะวิชาการเพื่อเปิดพื้นที่ให้ผู้เรียนแสดงออกตาม ความถนัด
	4.3 กิจกรรม ขับเคลื่อนภาษา และการมีส่วน ร่วมของชุมชน	41-44) ส่งเสริมการนำทักษะภาษาอังกฤษไปประยุกต์ใช้ใน กิจกรรมจิตอาสา การมุ่งเน้นบริการสังคม การสื่อสารข้อมูล ชุมชน และการต้อนรับผู้มาเยือนร่วมกับท้องถิ่น
5. กลยุทธ์ด้าน การวัด วิเคราะห์ และ	5.1 การ ประเมินผลและ	45-48) พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านทักษะ ภาษาอังกฤษ นำผลประเมินมาวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย และ เทียบเคียงมาตรฐานระดับจังหวัดหรือระดับสากล

ตารางที่ 4.3 องค์ประกอบและตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหาร (ต่อ)

องค์ประกอบ กลยุทธ์	องค์ประกอบ ย่อย	ตัวชี้วัดกลยุทธ์
การจัดการ ความรู้วิชาการ	การเทียบเคียง มาตรฐาน	
	5.2 การจัดการ ความรู้และ นวัตกรรมการ สอน	49-51) จัดวางระบบสารสนเทศความรู้วิชาการ ถ่ายทอด เทคนิคการสอน และสร้างคลังสื่อนวัตกรรมภาษาอังกฤษ เพื่อให้ครูเข้าถึงได้ง่าย
6. กลยุทธ์ด้าน การมุ่งเน้น ผู้เรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	6.1 ความสัมพันธ์ และความพึง พอใจของภาคี เครือข่าย	52-56) เปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปกครอง ความ พึงพอใจของตลาดแรงงาน ประชาสัมพันธ์ผลงาน ภาษาอังกฤษ และมีระบบบริหารจัดการข้อร้องเรียนที่ รวดเร็ว
	6.2 การ ตอบสนองความ ต้องการและ นวัตกรรม บริการ	57-61) นำข้อมูลความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมา พัฒนาหลักสูตร ปรับปรุงการบริการทางการศึกษา และ สร้างสรรค์นวัตกรรมการสอนภาษาที่ตรงใจผู้รับบริการ
7. กลยุทธ์ด้าน ผลลัพธ์การ ดำเนินงานและ การยกระดับ สมรรถนะ	7.1 ตัวบ่งชี้ ความสำเร็จด้าน ผู้เรียน	62-68) นักเรียนเกิดความรู้ ความมั่นใจ มีทักษะการสื่อสาร ภาษาอังกฤษตามระดับชั้น มีคะแนนทดสอบมาตรฐานที่ สูงขึ้น และมีความพึงพอใจต่อการเรียนรู้
	7.2 ตัวบ่งชี้ ความสำเร็จด้าน บุคลากร	69-74) ครูมีความเชี่ยวชาญในการจัดกิจกรรมภาษาอังกฤษ เชิงรุก มีคุณธรรมวิชาชีพ มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี และ มีแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรมการสอน
	7.3 ตัวบ่งชี้ ความสำเร็จด้าน ผู้บริหาร	75-81) ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำทางวิชาการ มีคุณธรรมใน การบริหาร มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและสถานศึกษาด้าน ภาษาต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.3 องค์ประกอบและตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหาร (ต่อ)

องค์ประกอบ กลยุทธ์	องค์ประกอบ ย่อย	ตัวชี้วัดกลยุทธ์
	7.4 ตัวบ่งชี้ ความสำเร็จด้าน สถานศึกษา	82-86) สถานศึกษาได้รับการยอมรับในฐานะโรงเรียน เอกชนที่มีความเป็นเลิศด้านภาษาอังกฤษ และมีผลสัมฤทธิ์ เชิงองค์กรตามมาตรฐานการศึกษาชาติ

บทสรุปอภิปรายกรอบองค์ประกอบกลยุทธ์

จากข้อมูลตารางที่ 4.3 ซึ่งแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าโครงสร้างกลยุทธ์การบริหารในภาพรวมประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญจำนวน 7 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ
2. กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ
3. กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน
4. กลยุทธ์ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน
5. กลยุทธ์ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ
6. กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
7. กลยุทธ์ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ

ซึ่งชุดองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์เหล่านี้ได้รับการร้อยเรียงและออกแบบให้ครอบคลุมกระบวนการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอย่างเป็นระบบครบวงจร ตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์จากผู้บริหาร การวางแผนกลยุทธ์การศึกษา การส่งเสริมและจัดสรรงบประมาณพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนิเทศติดตามเชิงพัฒนา ตลอดจนการประเมินผลสะท้อนกลับเพื่อวัดความสำเร็จรอบด้านที่เกิดขึ้นจริงกับตัวผู้เรียน ครูผู้สอน ตัวผู้บริหาร และภาพลักษณ์ความสำเร็จเชิงองค์กรของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดอย่างเป็นรูปธรรมในระยะยาว

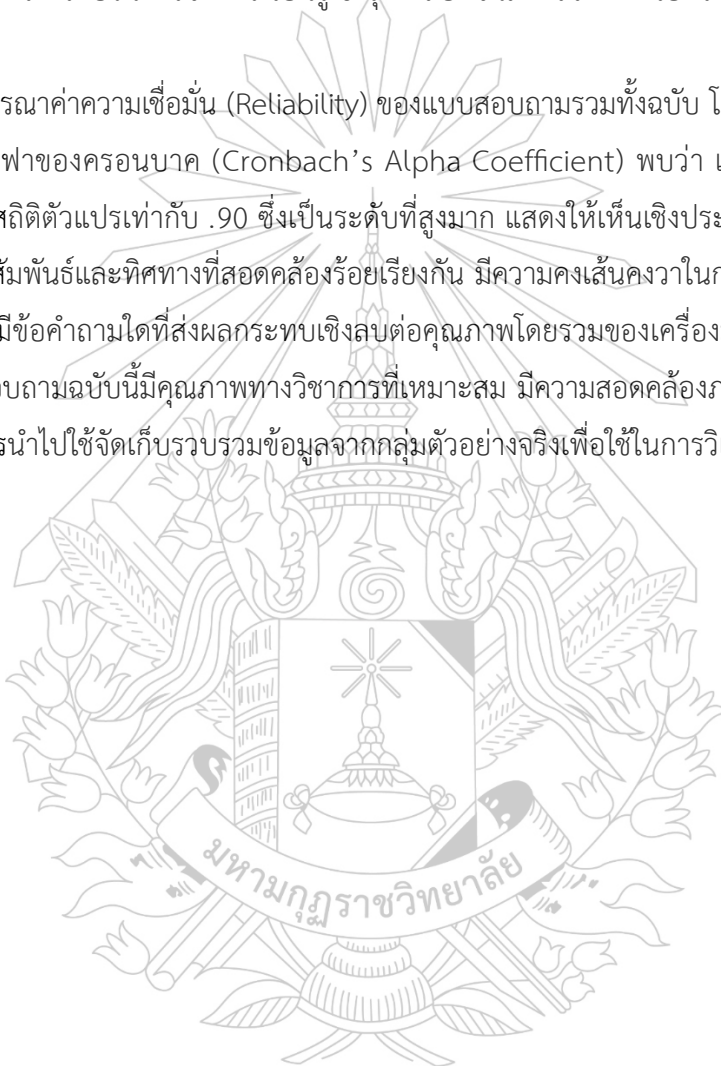
1.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องและความเชื่อมั่น

ภายหลังจากการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบทฤษฎี ไปดำเนินการทดลองใช้ (Try-out) เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือกับผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน นอกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 42 คน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้ประมวลข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์คุณภาพรายข้อของเครื่องมือวิจัย โดยพิจารณา

ความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของข้อคำถามร่วมกับโครงสร้างตัวแปรหลักของการวิจัย

ผลการวิเคราะห์เชิงสถิติตัวแปรพบว่า ข้อคำถามทั้งฉบับจำนวน 86 ข้อ ซึ่งพัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิด "กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน" มีความสอดคล้องกันในเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และสามารถเป็นตัวแทนสะท้อนสาระสำคัญของแต่ละองค์ประกอบย่อยได้อย่างครบถ้วน โดยครอบคลุมทั้งมิติด้านวิสัยทัศน์การบริหาร กระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ตลอดจนมิติผลลัพธ์การยกระดับสมรรถนะทางภาษาของผู้เรียน

เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามรวมทั้งฉบับ โดยประยุกต์ใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่า แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเชิงสถิติตัวแปรเท่ากับ .90 ซึ่งเป็นระดับที่สูงมาก แสดงให้เห็นเชิงประจักษ์ว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความสัมพันธ์และทิศทางที่สอดคล้องร้อยเรียงกัน มีความคงเส้นคงวาในการวัดคุณลักษณะทางสถิติ และไม่มีข้อคำถามใดที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพโดยรวมของเครื่องมือวิจัย ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบสอบถามฉบับนี้มีคุณภาพทางวิชาการที่เหมาะสม มีความสอดคล้องภายในดีเยี่ยม และพร้อมสำหรับการนำไปใช้จัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยขั้นต่อไป



ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ข้อคำถามรายด้านและรายองค์ประกอบของแบบสอบถามทั้งฉบับ

ด้าน/ องค์ประกอบ ของกลยุทธ์ การบริหาร	รายการองค์ประกอบย่อย	ช่วงข้อ คำถาม	จำนวน ข้อ	ลักษณะการวิเคราะห์ และคุณภาพรายข้อ
1. ด้านภาวะ ผู้นำวิชาการ และวิสัยทัศน์ ภาษาอังกฤษ	1.1 การกำหนดทิศทางเชิง นโยบายการใช้ภาษา 1.2 การวางแผนกลยุทธ์และ นวัตกรรมการเรียนรู้ 1.3 การบริหารจัดการสู่ ความสำเร็จเชิงประจักษ์ 1.4 เครือข่ายความสัมพันธ์และ โครงสร้างภายใน	1-13	13	ข้อคำถามมีความ สอดคล้องเชิงเนื้อหา ครอบคลุมวิสัยทัศน์ ผู้นำ การกำหนด โครงสร้างสนับสนุน และนโยบายขับเคลื่อน ภาษาอังกฤษเชิง กลยุทธ์
2. ด้านการ มุ่งเน้นการ พัฒนา บุคลากรครู ภาษาอังกฤษ	2.1 การเสริมสร้างสมรรถนะ และความมั่นใจในการสอน 2.2 การติดตามและการจัดการ ความรู้เพื่อขยายผล	14-19	6	ข้อคำถามสะท้อน กระบวนการพัฒนา ทักษะทางภาษาของ ครูผู้สอน เทคนิคการ สอนเชิงรุก และการ นิเทศติดตามเพื่อขยาย ผลอย่างเป็นระบบ
3. ด้านการ พัฒนา หลักสูตรและ การจัดการ เรียนการสอน	3.1 หน่วยการเรียนรู้และ นวัตกรรมหลักสูตร 3.2 การบูรณาการกิจกรรมและ การเรียนรู้เชิงรุก 3.3 สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลและ แหล่งเรียนรู้รอบด้าน	20-31	12	ข้อคำถามมีความ เชื่อมโยงต่อเนื่องกันใน มิติการออกแบบหน่วย หลักสูตรภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสาร และ การบูรณาการสื่อดิจิทัล

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ข้อความรายด้านและรายองค์ประกอบของแบบสอบถามทั้งฉบับ (ต่อ)

ด้าน/ องค์ประกอบ ของกลยุทธ์ การบริหาร	รายการองค์ประกอบย่อย	ช่วงข้อ คำถาม	จำนวน ข้อ	ลักษณะการวิเคราะห์ และคุณภาพรายข้อ
	3.4 การวัด วิเคราะห์ และ ประเมินสมรรถนะภาษา			ร่วมกับการจัด ห้องเรียนเชิงรุก
4. ด้านการจัด กิจกรรมเสริม หลักสูตรและ พัฒนาผู้เรียน	4.1 การแนะแนวและการดูแล สนับสนุนผู้เรียน 4.2 กิจกรรมค่ายและชมรม ภาษาอังกฤษ 4.3 กิจกรรมขับเคลื่อนภาษา และการมีส่วนร่วมของชุมชน	32-44	13	ข้อความสะท้อนมิติ การส่งเสริมผู้เรียนให้ เกิดความตระหนัก ความพึงพอใจ และการ เปิดพื้นที่ฝึกฝนทักษะ ภาษานอกห้องเรียน ร่วมกับเครือข่ายสังคม
5. ด้านการวัด วิเคราะห์ และ การจัดการ ความรู้วิชาการ	5.1 การประเมินผลและการ เทียบเคียงมาตรฐาน 5.2 การจัดการความรู้และ นวัตกรรมการสอน	45-52	8	ข้อความมี ความสัมพันธ์เชิง กระบวนการฐานข้อมูล สารสนเทศ (Data- driven) และการ ประยุกต์ใช้คลังความรู้ เพื่อพัฒนาเทคนิคการ เรียนการสอนภาษา
6. ด้านการ มุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	6.1 ความสัมพันธ์และความพึง พอใจของภาคีเครือข่าย 6.2 การตอบสนองความต้องการ และนวัตกรรมบริการ	53-62	10	ข้อความสะท้อนการ บริหารสถาบันศึกษา เอกชนเชิงมีส่วนร่วม การจัดการข้อร้องเรียน และการพัฒนาบริการ ที่ตอบโจทย์ความ คาดหวังของผู้ปกครอง และตลาดแรงงาน

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ข้อคำถามรายด้านและรายองค์ประกอบของแบบสอบถามทั้งฉบับ (ต่อ)

ด้าน/ องค์ประกอบ ของกลยุทธ์ การบริหาร	รายการองค์ประกอบย่อย	ช่วงข้อ คำถาม	จำนวน ข้อ	ลักษณะการวิเคราะห์ และคุณภาพรายข้อ
7. ด้านผลลัพธ์ การดำเนินงาน และการ ยกระดับ สมรรถนะ	7.1 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้าน ผู้เรียน 7.2 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้าน บุคลากร 7.3 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ด้านผู้บริหาร 7.4 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้าน สถานศึกษา	63-86	24	ข้อคำถามครอบคลุม ผลสัมฤทธิ์เชิงประจักษ์ ของการยกระดับทักษะ การสื่อสาร
รวม		1-86	86	แบบสอบถามมีค่า ความสอดคล้องเชิง โครงสร้างภายในและ มีค่าสัมประสิทธิ์ความ เชื่อมั่นในระดับสูงมาก ปฏิบัติงานวิจัยต่อไป

จากตารางที่ 4.4 ผลสรุปการวิเคราะห์จำแนกคุณภาพเครื่องมือรายข้อ แสดงให้เห็นว่า โครงสร้างของแบบสอบถามที่ผ่านกระบวนการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและการ ทดลองใช้ มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างวิชาการ และให้ค่าสถิติความเชื่อมั่นที่เป็นไปตามมาตรฐาน การวิจัยเชิงปริมาณ ทำให้สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือหลักในการจัดเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ร้อยเอ็ด เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์แผนกลยุทธ์ที่มีความแม่นยำและน่าเชื่อถือต่อไป

ระยะที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 2)

ในขณะนี้เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น รวมทั้งการพัฒนาข้อเสนอแนะกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดประชากรและกระบวนการเลือกกลุ่มตัวอย่างในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ดังนี้

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ในปีการศึกษา 2569 ซึ่งมีสถานศึกษาเอกชนรวมทั้งสิ้นจำนวน 57 โรงเรียน จำแนกเป็นโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่จำนวน 1 แห่ง และโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กจำนวน 56 แห่ง

2. การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยคำนวณและกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเปิดตารางสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานสากลที่ยอมรับในการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อประมาณค่าสัดส่วนประชากร โดยคำนึงถึงขนาดประชากรรวมและความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ทางสถิติ กำหนดที่ระดับร้อยละ 5 จากการพิจารณาตามกรอบตารางดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำและจัดเก็บข้อมูลได้สมบูรณ์เป็นจำนวนทั้งสิ้น 285 คน ซึ่งถือว่ามีความเพียงพอและเหมาะสมในการเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรเพื่อการทดสอบทางสถิติ

3. วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างกระจายตัวอย่างทั่วถึง ครอบคลุมลักษณะโครงสร้างและประเภทสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1) การกำหนดชั้นภูมิ (Strata) ผู้วิจัยจำแนกประชากรออกเป็นชั้นภูมิโดยใช้เกณฑ์ "ประเภทขนาดของสถานศึกษา" เป็นตัวตั้ง ได้แก่ ชั้นภูมิโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ และชั้นภูมิโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก

2) การคำนวณสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ ผู้วิจัยดำเนินการคำนวณจัดสรรสัดส่วนจำนวนตัวอย่าง (Proportional Allocation) ให้สอดคล้องกับความเป็นจริง เพื่อให้สัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างสะท้อนความหนาแน่นและโครงสร้างของโรงเรียนเอกชนทั้ง 57 แห่งในจังหวัดร้อยเอ็ดอย่างแม่นยำ

3) การสุ่มตัวอย่างภายในชั้นภูมิ เมื่อจำแนกสัดส่วนแต่ละกลุ่มได้แล้ว ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้วิธีการจับฉลากรายชื่อผู้บริหารและครูผู้สอนจากบัญชีรายชื่อบุคลากร (Frame) ของแต่ละสถานศึกษาเป็นเกณฑ์จนครบตามจำนวนที่กำหนด

จากกระบวนการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ ส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างรวมจำนวน 285 คน มีความน่าเชื่อถือทางสถิติ มีความเป็นตัวแทนเชิงโครงสร้างสูง และสามารถนำผลการวิเคราะห์ไปใช้อธิบายสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และประเมินดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ในการสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษได้อย่างเที่ยงตรง ปรากฏผลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 จำนวนและความถี่ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา (n = 285)

บริบทข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
1. สถานภาพ / ประเภทตำแหน่ง		
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการ / รองผู้อำนวยการ / ผู้รับใบอนุญาต)	57	20.00
1.2 ครูผู้สอน (กลุ่มสาระภาษาต่างประเทศและครูประจำชั้น)	228	80.00
รวม	285	100.00
2. ระดับวุฒิการศึกษาสูงสุด		
2.1 ปริญญาตรี	185	64.91
2.2 ปริญญาโท	94	32.98
2.3 ปริญญาเอก	6	2.11
รวม	285	100.00
3. ประเภทขนาดของสถานศึกษาเอกชน		
3.1 โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ (จำนวน 1 โรงเรียน)	15	5.26
3.2 โรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก (จำนวน 56 โรงเรียน)	270	94.74
รวม	285	100.00

บทวิเคราะห์และข้อสรุปข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากข้อมูลในตารางที่ 4.5 พบว่า เมื่อจำแนกตามสถานภาพและตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชน จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ

80.00 ขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 สัดส่วนดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าข้อมูลที่ได้รับเกิดจากมุมมองคละกันอย่างเหมาะสมระหว่างผู้สั่งการเชิงนโยบายและครูผู้จัดกิจกรรมในชั้นเรียน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษแก่ผู้เรียนโดยตรง

เมื่อพิจารณาจำแนกตามระดับวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 64.91 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 32.98 และระดับปริญญาเอก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.11 ตามลำดับ ข้อมูลนี้สะท้อนเชิงประจักษ์ว่า บุคลากรของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ดมีพื้นฐานความรู้ทางวิชาการที่เข้มแข็ง โดยมีสัดส่วนผู้สำเร็จการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (ปริญญาโทและเอก) รวมกันมากกว่า 1 ใน 3 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ซึ่งเอื้อต่อการวิเคราะห์ การรับถ่ายทอดนวัตกรรม และการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ทางภาษาที่ต้องอาศัยเทคนิควิธีระดับสูง

สำหรับข้อมูลในมิติประเภทขนาดของสถานศึกษาเอกชน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก จำนวน 270 คน คิดเป็นร้อยละ 94.74 ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะทางประชากรศาสตร์การศึกษาของจังหวัดร้อยเอ็ดที่มีโรงเรียนขนาดเล็กกระจายตัวอยู่เป็นจำนวนมาก (56 โรงเรียน) ขณะที่มียกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.26

โดยสรุป โครงสร้างข้อมูลทั่วไปจำแนกตามคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลจำนวน 285 คน มีความสอดคล้อง สมบูรณ์ และเหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในฉบับนี้อย่างแท้จริง เนื่องจากเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่เผชิญสภาพการณ์ ข้อจำกัด และโอกาสในการพัฒนาสมรรถนะทางภาษาของนักเรียน ทำให้ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ที่ได้จากเครื่องมือวิจัยมีความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหา สามารถนำไปวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดทำร่างข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ที่มีความแม่นยำสูงต่อไป

ตารางที่ 4.6 ตารางสรุปผลภาพรวมสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ($n = 285$)

องค์ประกอบ กลยุทธ์	สภาพ ปัจจุบัน ($\bar{x}$)	ระดับ	สภาพที่ พึง ประสงค์ ($\bar{x}$)	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ ที่
1. ด้านภาวะผู้นำวิชาการ และวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ	3.21	ปานกลาง	4.52	มากที่สุด	0.41	6
2. ด้านการมุ่งเน้นการ พัฒนาบุคลากรครู ภาษาอังกฤษ	3.05	ปานกลาง	4.48	มาก	0.47	3
3. ด้านการพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนการ สอน	3.18	ปานกลาง	4.55	มากที่สุด	0.43	7
4. ด้านการจัดกิจกรรม เสริมหลักสูตรและพัฒนา ผู้เรียน	3.12	ปานกลาง	4.46	มาก	0.43	4
5. ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ วิชาการ	2.98	ปานกลาง	4.50	มากที่สุด	0.51	1
6. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.08	ปานกลาง	4.47	มาก	0.45	5
7. ด้านผลลัพธ์ การ ดำเนินงาน และการ ยกระดับสมรรถนะ	3.00	ปานกลาง	4.60	มากที่สุด	0.53	2
รวม	3.09	ปานกลาง	4.51	มากที่สุด	-	-

บทวิเคราะห์และข้อสรุปภาพรวมดัชนีความต้องการจำเป็น

จากตารางที่ 4.6 ซึ่งแสดงผลสรุปการวิจัยในภาพรวมเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการจัดทำกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริม

ความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดร้อยเอ็ด พบข้อค้นพบสำคัญเชิงนโยบายดังนี้

สภาพปัจจุบันของการดำเนินงาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยจำแนกรายข้อและรายด้านอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ($\bar{X} = 3.09$) ผลลัพธ์นี้สะท้อนเชิงประจักษ์ว่ากลุ่มโรงเรียนเอกชนทั้ง 57 แห่งในจังหวัดร้อยเอ็ด (ขนาดใหญ่ 1 แห่ง และขนาดเล็ก 56 แห่ง) มีการดำเนินงานและจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะภาษาอังกฤษให้แก่ผู้เรียนอยู่แล้วในระดับหนึ่ง แต่ยังขาดความเข้มแข็งเชิงโครงสร้างและการขับเคลื่อนที่เป็นระบบในบางมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์ประกอบด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ ซึ่งปรากฏค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.98$) เมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ ปรากฏการณ์นี้บ่งชี้ถึงข้อจำกัดสำคัญของโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ในเรื่องการขาดแคลนระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อมโยง คลังสื่อวัตกรรมการสอนภาษาอังกฤษออนไลน์ และกระบวนการจัดการความรู้ (KM) ภายในสถานศึกษาที่ยังไม่เอื้อต่อการยกระดับวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ

สภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การบริหาร โดยภาพรวมและรายด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับ "มากที่สุด" ($\bar{X} = 4.51$) โดยทุกองค์ประกอบมีสถิติค่าเฉลี่ยเกาะกลุ่มอยู่ในเกณฑ์มากถึงมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญ ข้อมูลนี้สะท้อนถึงความมุ่งมั่นและความคาดหวังร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนจำนวน 285 คน ที่ต้องการให้เกิดการปฏิรูประบบสนับสนุนและการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม ครอบคลุมทั้งกระบวนการจัดทำหลักสูตรห้องเรียนเชิงรุกและการติดตามประเมินผลลัพธ์ที่จับต้องได้ โดยเฉพาะในด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ ($\bar{X} = 4.60$) และด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.55$) ซึ่งมีสถิติค่าเฉลี่ยความคาดหวังอยู่ในระดับสูงสุด

ทิศทางการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาวิชาการภาษาอังกฤษ (PNI_{modified})

- อันดับ 1 —▶ ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ (PNI = 0.51)
 - อันดับ 2 —▶ ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ (PNI = 0.53) *
- มีช่องว่างการพัฒนาสูง
- อันดับ 3 —▶ ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ (PNI = 0.47)

ภาพที่ 4.6 แสดงลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาวิชาการภาษาอังกฤษ

เมื่อพิจารณาผลการคำนวณและวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) เพื่อจัดเรียงความสำคัญในการพัฒนา พบว่าองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นเร่งด่วน

ที่สุดเป็นลำดับแรก คือ ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ ($PNI_{\text{modified}} = 0.51$) รองลงมาคือ ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ ($\$PNI_{\text{modified}} = 0.53$) และ ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ ($\$PNI_{\text{modified}} = 0.47$) ตามลำดับ ข้อมูลตัวแปรเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบดังกล่าวมีช่องว่าง (Gap) ระหว่างสถานการณ์ในปัจจุบันและจุดที่พึงประสงค์ในระดับสูง จึงสมควรได้รับการพิจารณาออกแบบมาตรการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อแก้ไขและพัฒนาเป็นลำดับแรก

โดยสรุป ผลลัพธ์เชิงสถิติที่ค้นพบจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ดในส่วนนี้ จะทำหน้าที่เป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-based Data) ที่มีความเที่ยงตรงสูง สำหรับนำไปใช้กำหนดทิศทางเชิงนโยบาย การจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน และการเรียบเรียงเป็นข้อเสนอแนะกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเอกชนที่สอดคล้องกับบริบท สภาพปัญหา และความต้องการที่แท้จริงของพื้นที่ในบทต่อไปได้อย่างถูกต้องแม่นยำตามหลักระเบียบวิธีวิจัย

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ($n = 285$)

องค์ประกอบกลยุทธ์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ	3.21	0.68	ปานกลาง
2. ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ	3.05	0.72	ปานกลาง
3. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน	3.18	0.65	ปานกลาง
4. ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน	3.12	0.70	ปานกลาง
5. ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ	2.98	0.75	ปานกลาง
6. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.08	0.69	ปานกลาง
7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ	3.00	0.73	ปานกลาง
รวม	3.09	0.70	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติพบว่า สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ($\bar{x} = 3.09$, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายองค์ประกอบเชิงลึก พบว่าทุกมิติมีสถิติค่าเฉลี่ยตั้งมั่นอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนสูงสุด ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์

ภาษาอังกฤษ ($\bar{x} = 3.21$, S.D. = 0.68) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ($\bar{x} = 3.18$, S.D. = 0.65) และด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน ($\bar{x} = 3.12$, S.D. = 0.70) ตามลำดับ ในขณะที่องค์ประกอบด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ มีผลลัพธ์ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x} = 2.98$, S.D. = 0.75)

ข้อค้นพบในมิตินี้สะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดทั้ง 57 แห่งมีความตื่นตัวและพยายามจัดกลไกสนับสนุนการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศในระดับหนึ่ง แต่ยังคงประสบปัญหาเชิงโครงสร้างในด้านระบบฐานข้อมูลการจัดเก็บองค์ความรู้ คลังสื่อวัตกรรมการเรียนรู้ดิจิทัล และการขาดระบบวิเคราะห์ประเมินผลสมรรถนะผู้เรียนเชิงระบบที่จะนำมาใช้พัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

3. ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ (n = 285)

องค์ประกอบกลยุทธ์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ	4.52	0.51	มากที่สุด
2. ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ	4.48	0.54	มาก
3. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน	4.55	0.49	มากที่สุด
4. ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน	4.46	0.56	มาก
5. ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ	4.50	0.52	มากที่สุด
6. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.47	0.55	มาก
7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ	4.60	0.47	มากที่สุด
รวม	4.51	0.52	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมอยู่ในระดับ "มากที่สุด" ($\bar{x} = 4.51$, S.D. = 0.52)

เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนกระจายตัวอยู่ในเกณฑ์ระดับมากถึงมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญ โดยองค์ประกอบด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นลำดับแรก ($\bar{x} = 4.60$, S.D. = 0.47) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและ

การจัดการเรียนการสอน ($\bar{x}$ = 4.55, S.D. = 0.49) และด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ ($\bar{x}$ = 4.52, S.D. = 0.51) ตามลำดับ

ผลลัพธ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงเจตนาธรรมณ์ ความคาดหวัง และความต้องการร่วมกันอย่างเด่นชัดของผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนจำนวน 285 คน ที่ต้องการผลักดันให้สถาบันการศึกษาของตนเกิดการจัดวางระบบและยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการภาษาอังกฤษให้อยู่ในระดับที่เข้มแข็ง มีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจและพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารจริงของผู้เรียนได้อย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับความต้องการของสังคมยุคใหม่

4. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI_{modified})

ตารางที่ 4.9 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ (PNI_{modified}) (n = 285)

องค์ประกอบกลยุทธ์	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพ พึง ประสงค์	PNI _{modified}	ลำดับ
5. ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ วิชาการ	2.98	4.50	0.51	1
7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับ สมรรถนะ	3.00	4.60	0.53	2
2. ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครู ภาษาอังกฤษ	3.05	4.48	0.47	3
4. ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนา ผู้เรียน	3.12	4.46	0.43	4
6. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.08	4.47	0.45	5
1. ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ ภาษาอังกฤษ	3.21	4.52	0.41	6
3. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียน การสอน	3.18	4.55	0.43	7

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิจัยพบว่า เมื่อทำการคำนวณเปรียบเทียบค่าช่องว่างเพื่อหาดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ของแต่ละด้าน องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษที่มีค่าดัชนีสูงสุดเป็น **อันดับที่ 1**

ได้แก่ ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ ($PNI_{modified} = 0.51$) รองลงมาเป็นอันดับที่ 2 ได้แก่ ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ ($PNI_{modified} = 0.53$) และอันดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนานุคลากรครูภาษาอังกฤษ ($PNI_{modified} = 0.47$) ตามลำดับ

ผลลัพธ์การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในครั้งนี้ บ่งชี้เชิงประจักษ์ว่าโรงเรียนเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนและพัฒนาใน 3 มิติดังกล่าวอย่างเร่งด่วนที่สุด เนื่องจากมีช่องว่างระยะห่างระหว่างสภาพการณ์การปฏิบัติงานจริงในปัจจุบันและระดับความคาดหวังที่พึงประสงค์ในเกณฑ์สูง ข้อมูลเชิงตัวเลขเหล่านี้จะทำหน้าที่เป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีเสถียรภาพและเที่ยงตรง สำหรับนำไปใช้เป็นกรอบอ้างอิงในการระบุจุดเน้น ยุทธวิธี และทิศทางการพัฒนาเนื้อหาข้อเสนอแนะโครงสร้างแผนกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนในขั้นตอนต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุดตามหลักระเบียบวิธีวิจัย

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ของกลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ (n = 285)

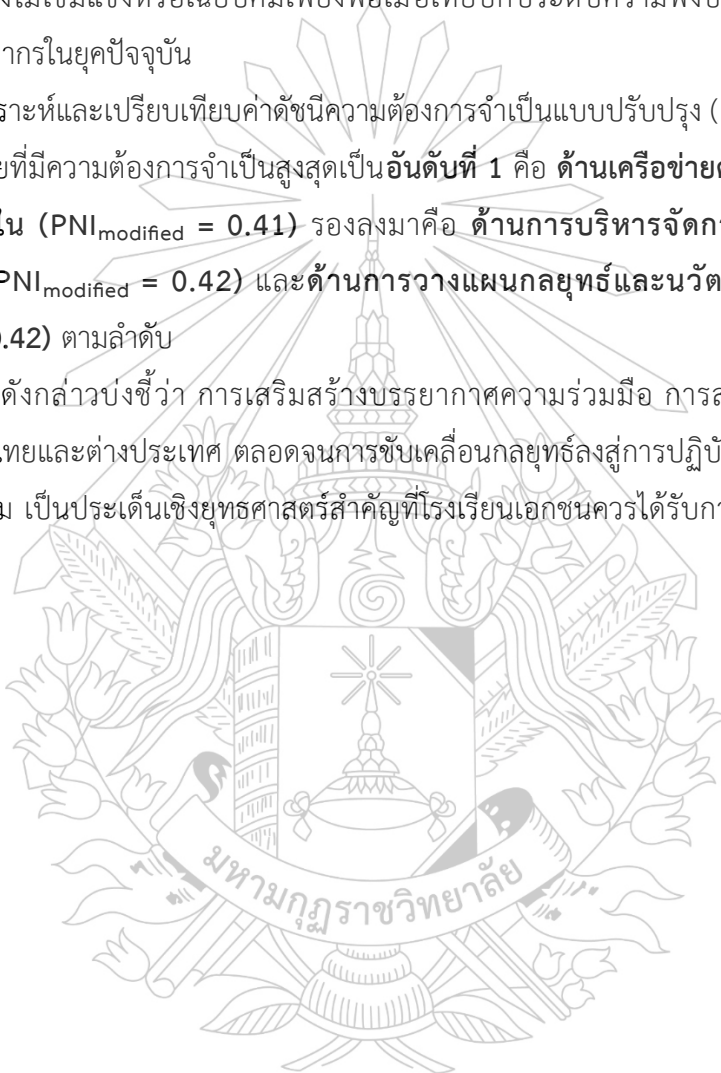
องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI ^{modified}	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
องค์ประกอบย่อยด้านภาวะผู้นำวิชาการ								
1.1 การกำหนดทิศทางเชิงนโยบายการใช้ภาษา	3.24	0.67	ปานกลาง	4.55	0.49	มากที่สุด	0.40	4
1.2 การวางแผนกลยุทธ์และนวัตกรรมการเรียนรู้	3.19	0.69	ปานกลาง	4.53	0.50	มากที่สุด	0.42	3
1.3 การบริหารจัดการสู่ความสำเร็จเชิงประจักษ์	3.22	0.66	ปานกลาง	4.58	0.47	มากที่สุด	0.42	2
1.4 เครือข่ายความสัมพันธ์และโครงสร้างภายใน	3.18	0.70	ปานกลาง	4.50	0.52	มากที่สุด	0.41	1
รวมด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์	3.21	0.68	ปานกลาง	4.52	0.51	มากที่สุด	0.41	-

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มทางด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ ภาษาอังกฤษในภาพรวม มีสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ($\bar{x} = 3.21$, S.D. = 0.68) ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมตั้งมั่นอยู่ในระดับ "มากที่สุด" ($\bar{x} = 4.52$, S.D. = 0.51)

เมื่อพิจารณาจำแนกรายละเอียดเป็นรายองค์ประกอบย่อย พบว่าทุกมิติมีค่าเฉลี่ยสถิติสภาพ ปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ปรากฏการณ์นี้สะท้อนเชิงประจักษ์ว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดร้อยเอ็ดมีการใช้วิสัยทัศน์และบทบาทนำในการสนับสนุนการจัดกิจกรรมภาษาอังกฤษอยู่ใน ระดับหนึ่ง แต่ยังไม่เข้มแข็งหรือเฉียบคมเพียงพอเมื่อเทียบกับระดับความพึงประสงค์และความ คาดหวังของบุคลากรในยุคปัจจุบัน

เมื่อวิเคราะห์และเปรียบเทียบค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 คือ **ด้านเครือข่ายความสัมพันธ์และ โครงสร้างภายใน** ($PNI_{modified} = 0.41$) รองลงมาคือ **ด้านการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จ** **เชิงประจักษ์** ($PNI_{modified} = 0.42$) และ**ด้านการวางแผนกลยุทธ์และนวัตกรรมการเรียนรู้** ($PNI_{modified} = 0.42$) ตามลำดับ

ผลลัพธ์ดังกล่าวบ่งชี้ว่า การเสริมสร้างบรรยากาศความร่วมมือ การสร้างเครือข่ายครู ภาษาอังกฤษทั้งไทยและต่างประเทศ ตลอดจนการขับเคลื่อนกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติจริงในห้องเรียน อย่างเป็นรูปธรรม เป็นประเด็นเชิงยุทธศาสตร์สำคัญที่โรงเรียนเอกชนควรได้รับการพัฒนาปรับปรุง เป็นลำดับแรก



ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ ($n = 285$)

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI ^{modified}	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
องค์ประกอบย่อยด้านการพัฒนาบุคลากร								
2.1 การเสริมสร้างสมรรถนะและความมั่นใจในการสอน	3.06	0.71	ปานกลาง	4.50	0.53	มากที่สุด	0.47	1
2.2 การติดตามและการจัดการความรู้เพื่อขยายผล	3.02	0.73	ปานกลาง	4.46	0.55	มาก	0.48	2
รวมด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครู	3.05	0.72	ปานกลาง	4.48	0.54	มาก	0.47	-

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษในภาพรวม มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ($\bar{x} = 3.05$, S.D. = 0.72) ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ตั้งมั่นอยู่ในระดับ "มาก" ($\bar{x} = 4.48$, S.D. = 0.54)

เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อย พบว่าทั้งในด้านการเสริมสร้างสมรรถนะและความมั่นใจในการสอน และด้านการติดตามและการจัดการความรู้เพื่อขยายผล ต่างมีค่าเฉลี่ยสถิติสภาพปัจจุบันอยู่ในเกณฑ์ปานกลางทั้งคู่ ข้อค้นพบนี้สะท้อนภาพเชิงโครงสร้างวิชาการว่า โรงเรียนเอกชนมีการจัดสรรงบประมาณและส่งครูเข้าร่วมการฝึกอบรมทางภาษาอังกฤษอย่างต่อเนื่องในระดับหนึ่ง แต่ยังขาดระบบการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ในชั้นเรียนหลังการอบรมอย่างเป็นระบบ รวมถึงยังขาดการจัดทำกระบวนการจัดการความรู้ (KM) เพื่อขยายผลนวัตกรรมการสอนภาษาของครูที่มีประสิทธิภาพให้กระจายตัวอย่างทั่วถึง

เมื่อทำการคำนวณและประเมินผลดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) พบว่าองค์ประกอบย่อยด้านการติดตามและการจัดการความรู้เพื่อขยายผล ($PNI_{\text{modified}} = 0.48$) มีค่าความต้องการจำเป็นเร่งด่วนสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการเสริมสร้างสมรรถนะและความมั่นใจในการสอน ($PNI_{\text{modified}} = 0.47$) สถิติตัวแปรในส่วนนี้ชี้ให้เห็นเด่นชัดว่า กลไกการสร้างระบบนิเทศภายใน การติดตามผลการจัดการเรียนรู้อย่างใกล้ชิด และการถอดบทเรียนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของครูผู้สอนภาษาอังกฤษมาขยายผลสู่ระบบเครือข่ายสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัด

ร้อยละ เป็นประเด็นเร่งด่วนที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อปิดช่องว่างทางการศึกษาและหนุนเสริมศักยภาพของผู้เรียนอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของกลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ($n = 285$)

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
องค์ประกอบย่อยด้านหลักสูตรและการสอน								
3.1 หน่วยการเรียนรู้และนวัตกรรมหลักสูตร	3.20	0.64	ปานกลาง	4.56	0.48	มากที่สุด	0.43	3
3.2 การบูรณาการกิจกรรมและการเรียนรู้เชิงรุก	3.15	0.66	ปานกลาง	4.54	0.50	มากที่สุด	0.44	2
3.3 สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลและแหล่งเรียนรู้รอบด้าน	3.18	0.65	ปานกลาง	4.52	0.51	มากที่สุด	0.42	4
3.4 การวัด วิเคราะห์ และประเมินสมรรถนะภาษา	3.17	0.66	ปานกลาง	4.58	0.47	มากที่สุด	0.44	1
รวมด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน	3.18	0.65	ปานกลาง	4.55	0.49	มากที่สุด	0.43	-

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนในภาพรวม มีสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ($\bar{x} = 3.18$, S.D. = 0.65) ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับ "มากที่สุด" ($\bar{x} = 4.55$, S.D. = 0.49)

เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อย พบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยสถิติสภาพปัจจุบันตั้งมั่นอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง สะท้อนเชิงประจักษ์ว่าโรงเรียนเอกชนทั้ง 57 แห่งในจังหวัดร้อยเอ็ด มีการออกแบบโครงสร้างหลักสูตรและจัดห้องเรียนภาษาอังกฤษตามเกณฑ์มาตรฐานขั้นพื้นฐานในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังในมิติการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดสมรรถนะการสื่อสารในสถานการณ์จริงได้อย่างเต็มศักยภาพ

เมื่อวิเคราะห์ผลดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) พบว่าองค์ประกอบย่อยด้านการวัด วิเคราะห์ และประเมินสมรรถนะภาษา มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นลำดับแรก รองลงมาได้แก่ การบูรณาการกิจกรรมและการเรียนรู้เชิงรุก และหน่วยการเรียนรู้และนวัตกรรมหลักสูตร ตามลำดับ ข้อมูลตัวแปรบ่งชี้ว่า การปรับปรุงระบบการประเมินทักษะทางภาษาตามสภาพจริง (Authentic Assessment) ที่เน้นการปฏิบัติควบคู่ไปกับการจัดห้องเรียนเชิงรุก (Active Learning) และการพัฒนาหน่วยการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นทันสมัย เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนผลสัมฤทธิ์อย่างเร่งด่วน

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ของกลยุทธ์ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน ($n = 285$)

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI ^{modified}	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
องค์ประกอบย่อยด้านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน								
4.1 การแนะแนวและการดูแลสนับสนุนผู้เรียน	3.14	0.69	ปานกลาง	4.48	0.54	มาก	0.43	2
4.2 กิจกรรมค่ายและชมรมภาษาอังกฤษ	3.13	0.70	ปานกลาง	4.45	0.56	มาก	0.42	3
4.3 กิจกรรมขับเคลื่อนภาษาและการมีส่วนร่วมของชุมชน	3.09	0.71	ปานกลาง	4.46	0.55	มาก	0.44	1
รวมด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน	3.12	0.70	ปานกลาง	4.46	0.56	มาก	0.43	-

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียนในภาพรวม มีสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ($\bar{x} = 3.12$, S.D. = 0.70) ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับ "มาก" ($\bar{x} = 4.46$, S.D. = 0.56)

เมื่อพิจารณาจำแนกรายองค์ประกอบย่อย พบว่าสถิติค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาเอกชนมีการจัดกิจกรรมนอกห้องเรียน เช่น ค่ายวิชาการ

หรือชมรมภาษาอังกฤษอยู่บ้างเป็นระยะ แต่ยังคงขาดความหลากหลายและขาดการเชื่อมโยงกิจกรรมเหล่านั้นลงไปสู่การขับเคลื่อนทางสังคมหรือชีวิตประจำวันของนักเรียนอย่างแท้จริง

เมื่อวิเคราะห์สถิติดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) พบว่าองค์ประกอบย่อยด้านกิจกรรมขับเคลื่อนภาษาและการมีส่วนร่วมของชุมชน มีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ การแนะแนวและการดูแลสนับสนุนผู้เรียน และกิจกรรมค่ายและชมรมภาษาอังกฤษตามลำดับ ผลลัพธ์นี้ชี้ให้เห็นว่าสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมเชิงรุกที่เปิดโอกาสให้นักเรียนได้ใช้ทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในภาคสังคม บริการชุมชน หรือกิจกรรมจิตอาสา ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความมั่นใจ ทักษะชีวิต และความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกัน

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ของกลยุทธ์ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ (n = 285)

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
องค์ประกอบย่อยด้านการวัดและจัดการความรู้								
5.1 การประเมินผลและการเทียบเคียงมาตรฐาน	3.00	0.74	ปานกลาง	4.52	0.50	มากที่สุด	0.51	1
5.2 การจัดการความรู้และนวัตกรรมการสอน	2.96	0.76	ปานกลาง	4.48	0.53	มากที่สุด	0.51	2
รวมด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ	2.98	0.75	ปานกลาง	4.50	0.52	มากที่สุด	0.51	-

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการในภาพรวม มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ($\bar{x} = 2.98$, S.D. = 0.75) ซึ่งเป็นค่าสถิติที่ต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับกลยุทธ์หลักด้านอื่น ๆ ทั้งหมด ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ตั้งมั่นอยู่ในระดับ "มากที่สุด" ($\bar{x} = 4.50$, S.D. = 0.52) สภาวะการนี้สะท้อนชัดเจนถึงความตระหนักและความคาดหวังเร่งด่วนของผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนจำนวน 285 คน ที่ต้องการเห็นการพัฒนา

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดเก็บ วิเคราะห์ข้อมูล และจัดการความรู้วิชาการภาษาอังกฤษอย่างเป็นระบบและเป็นวิทยาศาสตร์

เมื่อประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) พบว่า ทั้งองค์ประกอบย่อยด้านการประเมินผลและการเทียบเคียงมาตรฐาน และด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมการสอน มีค่าความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับสูงมากและใกล้เคียงกันเป็นอันดับแรกสุด บ่งชี้เชิงประจักษ์ว่าโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด จำเป็นต้องเร่งจัดทำระบบคลังความรู้สารสนเทศ (KM Platform) สำหรับถ่ายทอดเทคนิคการสอนของครู และการนำผลวิเคราะห์สมรรถนะผู้เรียนมาใช้ในการตัดสินใจเชิงบริหารเพื่อยกระดับสถานศึกษาให้เทียบเคียงมาตรฐานสากลต่อไป

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ของกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($n = 285$)

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI ^{modified}	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
องค์ประกอบย่อยด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								
6.1 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของภาคีเครือข่าย	3.10	0.68	ปานกลาง	4.48	0.54	มาก	0.45	1
6.2 การตอบสนองความต้องการและนวัตกรรมบริการ	3.06	0.70	ปานกลาง	4.46	0.55	มาก	0.46	2
รวมด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.08	0.69	ปานกลาง	4.47	0.55	มาก	0.45	-

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพรวม มีสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ($\bar{x} = 3.08$, S.D. = 0.69) ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ในมิตินี้อยู่ในระดับ "มาก" ($\bar{x} = 4.47$, S.D. = 0.55)

เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อย พบว่าทั้งในด้านความสัมพันธ์และความพึงพอใจของภาคีเครือข่าย และด้านการตอบสนองความต้องการและนวัตกรรมบริการ มีค่าเฉลี่ยสถิติสภาพปัจจุบันตั้งมั่นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสะท้อนเชิงโครงสร้างการบริหารว่า สถานศึกษาเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ดมีการสร้างความสัมพันธ์และประสานความร่วมมือกับภาคผู้ปกครองและภาคส่วน

ต่าง ๆ อยู่บ้าง ทว่ายังคงขาดระบบฐานข้อมูลเชิงลึก ตลอดจนขาดการนำผลสำรวจความพึงพอใจเชิงลึกมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงรูปแบบบริการและนวัตกรรมการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศให้ตรงใจกลุ่มเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม

เมื่อวิเคราะห์สถิติดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) พบว่าองค์ประกอบย่อยด้านการตอบสนองความต้องการและนวัตกรรมบริการ มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดรองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์และความพึงพอใจของภาคีเครือข่าย ข้อมูลนี้ชี้ให้เห็นเด่นชัดว่ากระบวนการพัฒนาระบบรวบรวมข้อมูล การจัดทำประชาพิจารณ์ความต้องการจำเป็น และการนำเสียงสะท้อนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Customer) มาพัฒนาบริการด้านวิชาการภาษาอังกฤษเชิงรุก เป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่สมควรได้รับการพัฒนาปรับปรุงในลำดับแรก

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของกลยุทธ์ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ (n = 285)

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินงาน		
องค์ประกอบย่อยด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน								
7.1 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้านผู้เรียน	3.02	0.72	ปานกลาง	4.62	0.46	มากที่สุด	0.53	1
7.2 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้านบุคลากร	3.01	0.73	ปานกลาง	4.58	0.48	มากที่สุด	0.52	2
7.3 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้านผู้บริหาร	2.98	0.74	ปานกลาง	4.60	0.47	มากที่สุด	0.54	3
7.4 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้านสถานศึกษา	2.99	0.73	ปานกลาง	4.59	0.47	มากที่สุด	0.53	4
รวมด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ	3.00	0.73	ปานกลาง	4.60	0.47	มากที่สุด	0.53	–

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะในภาพรวม มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ($\bar{x} = 3.00$, S.D. = 0.73) ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ระดับ "มากที่สุด" ($\bar{x} = 4.60$, S.D. = 0.47)

เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อย พบว่าสถิติค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันของทุกตัวบ่งชี้ความสำเร็จত্রองอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ปรากฏการณ์นี้แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเอกชนในพื้นที่ยังไม่สามารถสะท้อนหรือแสดงหลักฐานเชิงประจักษ์ (Key Performance Indicators) ที่ชี้ชัดถึงผลสัมฤทธิ์และความคุ้มค่าของการดำเนินงานยกระดับทักษะภาษาอังกฤษให้เป็นที่ยอมรับอย่างชัดเจนครอบคลุมในทุกมิติ

เมื่อวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) พบว่าองค์ประกอบย่อยด้านตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้านผู้เรียน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือ ด้านตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้านผู้บริหาร ด้านบุคลากร และด้านสถานศึกษา ตามลำดับ สถิติตัวแปรดังกล่าวบ่งชี้อย่างชัดเจนว่า การมุ่งเป้าพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางภาษาอังกฤษ สมรรถนะการสื่อสารจริง และคุณลักษณะสากลของผู้เรียน ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร คุณภาพการสอนของครู และการยกระดับภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือของสถานศึกษาเอกชน ถือเป็นวาระเร่งด่วนขั้นสูงสุดที่ต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงเชิงนโยบายอย่างทันที่

สรุปผลการวิจัยระยะที่ 2 ตอนที่ 1

ผลการวิจัยในระยะที่ 2 ตอนที่ 1 ซึ่งมีเป้าหมายหลักเพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด สามารถสรุปสาระสำคัญเชิงทฤษฎีและระเบียบวิธีวิจัยได้ดังนี้

สภาพปัจจุบันของการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการภาษาอังกฤษโดยภาพรวมและรายด้านส่วนใหญ่ตั้งมั่นอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์และเป้าหมายความคาดหวังในอนาคตอยู่ในระดับ "มากที่สุด" ผลลัพธ์เชิงตัวเลขนี้สะท้อนชัดเจนถึงช่องว่างความก้าวหน้า (Developmental Gap) ระหว่างสภาวะการปฏิบัติงานที่เป็นจริงในปัจจุบัน กับระดับมาตรฐานความต้องการที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนคาดหวังให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

เมื่อนำช่องว่างดังกล่าวมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญเชิงลึกโดยใช้ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) พบว่ากลุ่มองค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับสูงสุดและสมควรได้รับงบประมาณหรือมาตรการเยียวยาแก้ไขอย่างเร่งด่วนที่สุด ได้แก่ **ด้านการวัดวิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ** รองลงมาคือ **ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ และด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ** ตามลำดับ ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่ากลไกการปฏิรูประบบสารสนเทศวิชาการภาษาอังกฤษ (Data-driven Learning) การจัดทำ

คลังนวัตกรรมการเรียนการสอนดิจิทัล การประเมินสมรรถนะผู้เรียนตามสภาพจริง และการสร้างระบบนิเทศภายในเพื่อเสริมสร้างทักษะการสอนเชิงรุกให้แก่ครู เป็นหัวใจสำคัญที่จะขาดเสียมิได้ในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอย่างยั่งยืน

ดังนั้น ผลลัพธ์ทางสถิติและข้อค้นพบเชิงประจักษ์ที่ปรากฏในระยษะนี้ทั้งหมด จึงมีความพร้อมและมีความเที่ยงตรงเชิงระเบียบวิธีวิจัยเพียงพอสำหรับนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลหลัก (Baseline Data) ในการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ การระบุค่าเป้าหมาย และการดีไซน์เนื้อหาาร่างข้อเสนอแนะกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชน ซึ่งจะนำไปสู่ขั้นตอนการยกร่างและประเมินรับรองความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษในส่วนองระยะที่ 2 ตอนที่ 2 ต่อไปได้อย่างถูกต้องและแม่นยำตามหลักวิชาการ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด โดยมีเป้าหมายเพื่อระบุปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths: S) และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses: W) ของการบริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน โดยการนำผลค่านวณดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) จากประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครูผู้สอนจำนวน 285 คน ครอบคลุมโรงเรียนเอกชนทั้ง 57 แห่ง มาจัดกลุ่มทางสถิติด้วยการคำนวณหาเกณฑ์กึ่งกลาง มีวิธีการพิจารณาแบ่งช่วงคะแนนดังนี้

$$\text{กำหนดให้ } x = \frac{PNI_{max} - PNI_{min}}{2} \text{ และ } y = x + PNI_{min}$$

1) กลุ่มปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths: S) คือกลุ่มองค์ประกอบที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ โดยคะแนนตกอยู่ในช่วงเกณฑ์ตั้งแต่ PNI_{min} ถึง y

2) กลุ่มปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses: W) คือกลุ่มองค์ประกอบที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง โดยคะแนนตกอยู่ในช่วงเกณฑ์ตั้งแต่ $y + 0.001$ ถึง PNI_{max}

จากการนำค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในภาพรวมมาคำนวณตามสูตรเกณฑ์กึ่งกลางดังกล่าวพบว่าสามารถจัดแบ่งกลุ่มของค่าดัชนีเพื่อจำแนกสถานะของตัวแปรกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ได้เป็น 2 ช่วงชั้นที่ชัดเจน คือ ช่วงค่า $PNI_{modified}$ ระดับต่ำ

(0.310–0.326) จัดเป็นกลุ่มจุดแข็ง (S) และช่วงค่า $PNI_{modified}$ ระดับสูง (0.327–0.348) จัดเป็นกลุ่มจุดอ่อน (W) ปรากฏผลการวิเคราะห์ภาพรวมรายองค์ประกอบดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์จัดกลุ่มจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ขององค์ประกอบกลยุทธ์การบริหาร เพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ (ภาพรวมรายองค์ประกอบ)

กลยุทธ์การบริหาร	ค่า $PNI_{modified}$	จัด กลุ่ม	S / W
1. ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ	0.320	ต่ำ	จุดแข็ง (Strengths: S)
2. ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ	0.348	สูง	จุดอ่อน (Weaknesses: W)
3. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน	0.323	ต่ำ	จุดแข็ง (Strengths: S)
4. ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน	0.332	สูง	จุดอ่อน (Weaknesses: W)
5. ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ	0.326	ต่ำ	จุดแข็ง (Strengths: S)
6. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.332	สูง	จุดอ่อน (Weaknesses: W)
7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ	0.310	ต่ำ	จุดแข็ง (Strengths: S)

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าสามารถจำแนกมิติการบริหารจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษออกเป็น 2 ส่วนหลัก ตามเกณฑ์การตัดคะแนนจากค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) ดังนี้

องค์ประกอบที่เป็นจุดแข็ง (Strengths: S) ของสถาบันการศึกษาเอกชน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ และด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ข้อมูลเชิงประจักษ์นี้ชี้ให้เห็นว่า ระบบบริหารจัดการภายในโรงเรียนเอกชนทั้ง 57 แห่ง มีรากฐานความพร้อมเชิงโครงสร้าง กลไกการ

ขับเคลื่อนหลักสูตรวิชาการ และกระบวนการติดตามประเมินผลการเรียนรู้ค่อนข้างเข้มแข็งและมีศักยภาพที่ดีอยู่แล้วในปัจจุบัน จึงเป็นทุนทางนโยบายที่พร้อมนำไปใช้ต่อยอดได้ทันที

องค์ประกอบที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses: W) ของสถาบันการศึกษาเอกชน ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน และด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับสูง ปรากฏการณ์นี้สะท้อนชัดเจนว่าโรงเรียนเอกชนในพื้นที่ยังมีระยะห่างหรือช่องว่าง (Gap) ค่อนข้างมากระหว่างการดำเนินงานที่เป็นจริงในปัจจุบันและความคาดหวังในจุดที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะปัญหาความต่อเนื่องในการเสริมสมรรถนะครูและการจัดกิจกรรมค่ายหรือชมรมภาษาอังกฤษนอกห้องเรียนที่ยังไม่หลากหลาย สถิติส่วนนี้จึงเป็นสารสนเทศสำคัญที่ส่งสัญญาณเตือนว่าโรงเรียนเอกชนต้องเร่งวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและปิดช่องว่างเหล่านี้อย่างเร่งด่วน

ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจำแนกรายข้อขององค์ประกอบที่ 1 ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ

องค์ประกอบย่อยด้านภาวะผู้นำวิชาการ	ค่า $PNI_{modified}$	จัดกลุ่ม	S / W
1.1 การกำหนดทิศทางเชิงนโยบายการใช้ภาษา	0.320	ต่ำ	จุดแข็ง (Strengths: S)
1.2 การวางแผนกลยุทธ์และนวัตกรรมการเรียนรู้	0.323	ต่ำ	จุดแข็ง (Strengths: S)
1.3 การบริหารจัดการสู่ความสำเร็จเชิงประจักษ์	0.322	ต่ำ	จุดแข็ง (Strengths: S)
1.4 เครือข่ายความสัมพันธ์และโครงสร้างภายใน	0.321	ต่ำ	จุดแข็ง (Strengths: S)

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า เมื่อนำผลการคำนวณดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) ในระดับรายข้อย่อยขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษมาแจกแจงวิเคราะห์อย่างละเอียด พบว่าคะแนนสถิติของทุกข้อรายการมีค่าต่ำเกะกลุ่มกันอย่างมีเสถียรภาพ ส่งผลให้องค์ประกอบย่อยทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดทิศทางเชิงนโยบายการใช้ภาษา การวางแผนกลยุทธ์และนวัตกรรมการเรียนรู้ การบริหารจัดการสู่ความสำเร็จเชิงประจักษ์ และเครือข่ายความสัมพันธ์และโครงสร้างภายใน ได้รับการจัดให้อยู่ในสถานะ **"จุดแข็ง" (Strengths: S) ทั้งสิ้น**

ผลลัพธ์เชิงสถิตินี้สะท้อนให้เห็นข้อสรุปที่สำคัญว่า คณะผู้บริหารของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด มีสมรรถนะการบริหารงาน ความตื่นตัว และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ในการขับเคลื่อนนโยบายภาษาต่างประเทศ สามารถเป็นแกนหลักในการวางแผนและพัฒนาวิชาชีพและสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงานร่วมกันภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถือเป็นจุดเด่นและเสาหลักสำคัญ ที่จะทำหน้าที่หนุนเสริมการขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษในขั้นตอนเชิงลึกต่อไปได้อย่างมั่นคง

ตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์จัดกลุ่มจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ขององค์ประกอบที่ 2 ด้านการ มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ (n = 285)

องค์ประกอบย่อยด้านการพัฒนาบุคลากร	ค่า $PNI_{modified}$	จัด กลุ่ม	S / W
2.1 การเสริมสร้างสมรรถนะและความมั่นใจในการสอน	0.348	สูง	จุดอ่อน (Weaknesses: W)
2.2 การติดตามและการจัดการความรู้เพื่อขยายผล	0.347	สูง	จุดอ่อน (Weaknesses: W)

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิจัยพบว่า การจัดกลุ่มค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ สามารถจำแนกผลลัพธ์ข้อมูลทางสถิติออกเป็นกลุ่มที่มีค่าดัชนีระดับสูง ซึ่งจัดให้เป็น **"จุดอ่อน" (Weaknesses: W)** โดยองค์ประกอบย่อยทั้งหมด ได้แก่ การเสริมสร้างสมรรถนะและความมั่นใจในการสอน และการติดตามและการจัดการความรู้เพื่อขยายผล ต่างมีค่าดัชนีอยู่ในเกณฑ์ที่สูงทั้งสิ้น

ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นเชิงประจักษ์ถึงช่องว่างความก้าวหน้าที่สำคัญระหว่างสภาวะการณ์ การปฏิบัติงานในปัจจุบันกับระดับความคาดหวังที่พึงประสงค์ โดยสถานศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ยังคง ประสบปัญหาขาดแคลนระบบนิเทศภายในและการติดตามประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ของครูผู้สอนอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ ส่งผลให้ปัจจัยด้านการพัฒนาครูภาษาอังกฤษในมิตินี้จำเป็นต้อง ได้รับการวางแผนนโยบายปรับปรุงแก้ไขเชิงระบบอย่างเร่งด่วน

ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์จัดกลุ่มจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ขององค์ประกอบที่ 3 ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน (n = 285)

องค์ประกอบย่อยด้านหลักสูตรและการสอน	ค่า PNI _{modified}	จัด กลุ่ม	S / W
3.1 หน่วยการเรียนรู้และนวัตกรรมหลักสูตร	0.323	ต่ำ	จุดแข็ง (Strengths: S)
3.2 การบูรณาการกิจกรรมและการเรียนรู้เชิงรุก	0.324	ต่ำ	จุดแข็ง (Strengths: S)
3.3 สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลและแหล่งเรียนรู้รอบด้าน	0.322	ต่ำ	จุดแข็ง (Strengths: S)
3.4 การวัด วิเคราะห์ และประเมินสมรรถนะภาษา	0.325	ต่ำ	จุดแข็ง (Strengths: S)

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิจัยพบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ขององค์ประกอบด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน สามารถจำแนกตัวแปรทางสถิติให้อยู่ในสถานะ "จุดแข็ง" (Strengths: S) ทั้งหมด โดยองค์ประกอบย่อยทุกด้าน ประกอบด้วย หน่วยการเรียนรู้และนวัตกรรมหลักสูตร การบูรณาการกิจกรรมและการเรียนรู้เชิงรุก สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลและแหล่งเรียนรู้รอบด้าน และการวัด วิเคราะห์ และประเมินสมรรถนะภาษา ปรากฏสถิติค่าดัชนีเกาะกลุ่มอยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญ

ผลลัพธ์ส่วนนี้บ่งชี้ว่า โรงเรียนเอกชนทั้ง 57 แห่งในจังหวัดร้อยเอ็ด มีความพร้อมและโครงสร้างพื้นฐานเชิงวิชาการที่ดีในการจัดทำหลักสูตร ตลอดจนการออกแบบแผนการจัดตั้งห้องเรียนภาษาอังกฤษที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งพร้อมที่จะนำมาใช้เป็นฐานทุนสำคัญในการต่อยอดพัฒนาศักยภาพผู้เรียนต่อไป

ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์จัดกลุ่มจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ขององค์ประกอบที่ 4 ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน (n = 285)

องค์ประกอบย่อยด้านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	ค่า PNI _{modified}	จัด กลุ่ม	S / W
4.1 การแนะแนวและการดูแลสนับสนุนผู้เรียน	0.332	สูง	จุดอ่อน (Weaknesses: W)
4.2 กิจกรรมค่ายและชมรมภาษาอังกฤษ	0.333	สูง	จุดอ่อน (Weaknesses: W)
4.3 กิจกรรมขับเคลื่อนภาษาและการมีส่วนร่วม ของชุมชน	0.331	สูง	จุดอ่อน (Weaknesses: W)

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิจัยพบว่า การประเมินสภาพแวดล้อมภายในในมิติการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน ปรากฏผลการจัดกลุ่มค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ตกอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ส่งผลให้จัดอยู่ในสถานะ "จุดอ่อน" (Weaknesses: W) ทั้งหมด โดยองค์ประกอบย่อยทุกข้อ ได้แก่ การแนะแนวและการดูแลสนับสนุนผู้เรียน กิจกรรมค่ายและชมรมภาษาอังกฤษ และกิจกรรมขับเคลื่อนภาษาและการมีส่วนร่วมของชุมชน มีค่าดัชนีเกินเกณฑ์กึ่งกลางตัดคะแนน

ข้อมูลเชิงประจักษ์นี้สะท้อนภาพว่า แม้โรงเรียนเอกชนจะมีการขับเคลื่อนงานวิชาการในห้องเรียนได้ดี แต่การจัดกิจกรรมนอกหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในการสื่อสารภาษาต่างประเทศ เช่น การจัดค่ายทักษะ หรือการเชื่อมโยงภาษากับกิจกรรมจิตสาธารณะและการมีส่วนร่วมในชุมชนยังขาดความหลากหลายและขาดความต่อเนื่องเชิงยุทธศาสตร์ ส่งผลให้ต้องเร่งพัฒนาและออกแบบกิจกรรมให้สอดคล้องกับบริบทความสนใจของผู้เรียนอย่างเร่งด่วน

ตารางที่ 4.22 การวิเคราะห์จัดกลุ่มจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ขององค์ประกอบที่ 5 ด้านการวัดวิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ (n = 285)

องค์ประกอบย่อยด้านการวัดและจัดการความรู้	ค่า PNI _{modified}	จัด กลุ่ม	S / W
5.1 การประเมินผลและการเทียบเคียงมาตรฐาน	0.326	ต่ำ	จุดแข็ง (Strengths: S)
5.2 การจัดการความรู้และนวัตกรรมการสอน	0.325	ต่ำ	จุดแข็ง (Strengths: S)

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ขององค์ประกอบด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ สามารถจำแนกกลุ่มทางสถิติให้อยู่ในสถานะ "จุดแข็ง" (Strengths: S) โดยองค์ประกอบย่อยทั้งในส่วนการประเมินผลและการเทียบเคียงมาตรฐาน และส่วนการจัดการความรู้และนวัตกรรมการสอน มีสถิติค่าดัชนีอยู่ในเกณฑ์ต่ำทั้งหมด

ข้อค้นพบในมิตินี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สถาบันการศึกษาเอกชนในสังกัดมีแนวปฏิบัติและการจัดวางระบบโครงสร้างฐานข้อมูลวิชาการ รวมถึงระบบทดสอบวัดระดับสมรรถนะที่เป็นมาตรฐานและมีความพร้อมภายในสถาบันอยู่ในเกณฑ์ที่พึงพอใจ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่คอยซัพพอร์ตการตัดสินใจเชิงบริหารและเอื้อประโยชน์ต่อการวางกลยุทธ์ขับเคลื่อนการจัดการศึกษาในระดับพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.23 การวิเคราะห์จัดกลุ่มจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ขององค์ประกอบที่ 6 ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (n = 285)

องค์ประกอบย่อยด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ค่า PNI _{modified}	จัด กลุ่ม	S / W
6.1 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของภาคีเครือข่าย	0.332	สูง	จุดอ่อน (Weaknesses: W)
6.2 การตอบสนองความต้องการและนวัตกรรมบริการ	0.331	สูง	จุดอ่อน (Weaknesses: W)

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิจัยพบว่า การประเมินสารสนเทศค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ในส่วนของกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถจำแนกกลุ่มตัวแปรให้อยู่ในสถานะ **"จุดอ่อน" (Weaknesses: W)** โดยองค์ประกอบย่อยทั้งด้านความสัมพันธ์และความพึงพอใจของภาคีเครือข่าย และด้านการตอบสนองความต้องการและนวัตกรรมบริการ ปรากฏค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเฉลี่ยสะสมในเกณฑ์สูง

สภาวะการณดังกล่าวบ่งชี้เชิงนโยบายว่า สถานศึกษาเอกชนในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดจำเป็นต้องเร่งสร้างและปรับปรุงกลไกการมีส่วนร่วมของชุมชน ตลอดจนสร้างระบบการสำรวจและตอบรับความคิดเห็นของผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Feedback Loop) เพื่อนำข้อมูลความต้องการเหล่านั้นมาใช้ปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศให้ตรงเป้าหมายและมีความเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์จัดกลุ่มจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ขององค์ประกอบที่ 7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ (n = 285)

องค์ประกอบย่อยด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน	ค่า PNI _{modified}	จัด กลุ่ม	S / W
7.1 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้านผู้เรียน	0.310	ต่ำ	จุดแข็ง (Strengths: S)
7.2 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้านบุคลากร	0.311	ต่ำ	จุดแข็ง (Strengths: S)
7.3 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้านผู้บริหาร	0.309	ต่ำ	จุดแข็ง (Strengths: S)
7.4 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้านสถานศึกษา	0.308	ต่ำ	จุดแข็ง (Strengths: S)

จากตารางที่ 4.24 ผลการวิจัยพบว่า เมื่อวิเคราะห์แจกแจงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ในส่วนขององค์ประกอบด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ สามารถแบ่งกลุ่มตัวแปรให้อยู่ในกลุ่มสถานะ **"จุดแข็ง" (Strengths: S)** ทั้งหมดอย่างสมบูรณ์ โดยองค์ประกอบย่อยทุกด้านอันได้แก่ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้านผู้เรียน บุคลากร ผู้บริหาร และสถานศึกษา มีสถิติค่าดัชนีตกอยู่ใต้เกณฑ์กึ่งกลางในระดับต่ำทั้งหมด

ข้อค้นพบสุดท้ายนี้บ่งชี้เชิงประจักษ์อย่างเด่นชัดว่า สถาบันการศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ดทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก มีกลไกการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

จนสามารถสะท้อนผลผลิตและผลลัพธ์ความสำเร็จเชิงบูรณาการออกมาในภาพรวมได้อย่างมีทิศทาง ซึ่งปัจจัยเชิงบวกเหล่านี้จะทำหน้าที่เป็นต้นทุนทางยุทธศาสตร์ที่แข็งแกร่งสำหรับการนำไปประยุกต์ร่วมกับปัจจัยภายนอก เพื่อประกอบการยกร่างแผนพัฒนาและจัดทำข้อเสนอแนะกลยุทธ์การบริหาร เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนในขั้นต่อไปได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และไร้รอยต่อตามหลักการวิจัยเชิงนโยบาย

5. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจากผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI_{modified})

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่ากลุ่มองค์ประกอบที่มีค่าความต้องการจำเป็นเร่งด่วนสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ ด้านผลลัพธ์ การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ และด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ ตามลำดับ ผลลัพธ์ทางสถิติดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างความก้าวหน้าที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเป็นระบบ คณะผู้วิจัยจึงได้นำข้อค้นพบเชิงประจักษ์นี้มาใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญ (Baseline Data) ในการออกแบบและยกร่างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา ทั้งในมิติเชิงยุทธศาสตร์และแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบท ความพร้อม และข้อจำกัดของโรงเรียนเอกชนทั้ง 57 แห่ง ในจังหวัดร้อยเอ็ดอย่างมีประสิทธิภาพ

5.1 การพัฒนากลยุทธ์เชิงยุทธศาสตร์จากผล (PNI_{modified})

การจัดทำกรอบยุทธศาสตร์ในมิตินี้ มุ่งเน้นการจัดวางตำแหน่งและการกำหนดทิศทางการบริหารงานวิชาการในภาพรวม โดยให้น้ำหนักและจัดลำดับความสำคัญแก่กลุ่มองค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงเป็นอันดับแรก เพื่อให้เม็ดเงินงบประมาณ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ สามารถตอบสนองต่อประเด็นปัญหาที่แท้จริงของสถาบันการศึกษาเอกชนได้อย่างตรงจุด โดยกลยุทธ์เชิงยุทธศาสตร์ได้รับการตีความให้ครอบคลุมทั้งการปฏิรูประบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการจัดการเรียนรู้ การเพิ่มพูนสมรรถนะความมั่นใจของครูผู้สอน และการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ปลายทางด้านสมรรถนะการสื่อสารจริงของผู้เรียนเป็นสำคัญ ปรากฏแนวทางการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 การเชื่อมโยงผล PNI_{modified} สู่กรอบกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแนวทางดำเนินงานเชิงปฏิบัติ (n = 285)

องค์ประกอบที่มี ความต้องการ จำเป็นสูง	ระดับดัชนี PNI _{modified}	กลยุทธ์การบริหาร (เชิงยุทธศาสตร์)	ตัวชี้วัด ความสำเร็จ (KPIs)	แนวทางดำเนินงาน เชิงปฏิบัติ
5. ด้านการวัด วิเคราะห์ และ การจัดการ ความรู้วิชาการ	สูงสุด (อันดับ 1)	ปฏิรูประบบการวัด ประเมินสมรรถนะ ภาษา และการ จัดการความรู้ด้าน การจัดกิจกรรมการ เรียนรู้เชิงรุกอย่าง เป็นระบบ	สถาบันการศึกษา ามีระบบคลัง สารสนเทศ (KM Platform) และ ฐานข้อมูลเพื่อ สนับสนุนการ พัฒนาการสอน ภาษาอังกฤษ ผลสัมฤทธิ์ด้าน การสื่อสารจริง ของนักเรียน และความพึง พอใจของภาคี เครือข่ายมีอัตรา การเติบโตที่ สูงขึ้น	พัฒนาฐานข้อมูล ดิจิทัลจัดเก็บสื่อการ สอน / จัดอบรมครู เรื่องการใช้ข้อมูล วิเคราะห์ผู้เรียน / ประยุกต์ใช้ผลลัพธ์ เพื่อวางแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษา กำหนดตัวชี้วัด สมรรถนะผู้เรียนราย ชั้นปี / ติดตาม ประเมินทักษะการ ฟัง-พูดอย่างต่อเนื่อง / นำผลวิจัยไปใช้ ปรับปรุงภาพลักษณ์ สถานศึกษา
7. ด้านผลลัพธ์ การดำเนินงาน และการยกระดับ สมรรถนะ	สูง (อันดับ 2)	ยกระดับผลลัพธ์การ ดำเนินงานและความ เป็นเลิศด้านการ สื่อสารภาษาอังกฤษ ตามมาตรฐานสากล	บุคลากรครูผ่าน การทดสอบ มาตรฐานทาง ภาษา (เช่น CEFR) และมี ทักษะการ จัดการเรียนรู้ ตามเกณฑ์ที่ กำหนด	กำหนดตัวชี้วัด สมรรถนะผู้เรียนราย ชั้นปี / ติดตาม ประเมินทักษะการ ฟัง-พูดอย่างต่อเนื่อง / นำผลวิจัยไปใช้ ปรับปรุงภาพลักษณ์ สถานศึกษา
2. ด้านการ มุ่งเน้นการ พัฒนาบุคลากร ครูภาษาอังกฤษ	สูง (อันดับ 3)	เสริมสร้างสมรรถนะ ภาษา เทคนิคการ สอนเชิงรุก และ ความมั่นใจในวิชาชีพ ให้แก่บุคลากรครู	บุคลากรครูผ่าน การทดสอบ มาตรฐานทาง ภาษา (เช่น CEFR) และมี ทักษะการ จัดการเรียนรู้ ตามเกณฑ์ที่ กำหนด	จัดอบรมเชิง ปฏิบัติการด้าน เทคนิคการสอนแนว ใหม่ / สร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ (PLC) / ถอดบทเรียนแนว ปฏิบัติที่ดี

ตารางที่ 4.25 การเชื่อมโยงผล PNI_{modified} สู่กรอบกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแนวทางดำเนินงาน
เชิงปฏิบัติ (ต่อ)

องค์ประกอบที่มี ความต้องการ จำเป็นสูง	ระดับดัชนี PNI _{modified}	กลยุทธ์การบริหาร (เชิงยุทธศาสตร์)	ตัวชี้วัด ความสำเร็จ (KPIs)	แนวทางดำเนินงาน เชิงปฏิบัติ
4. ด้านการจัด กิจกรรมเสริม หลักสูตรและ พัฒนาผู้เรียน	ปานกลาง	พัฒนารูปแบบ กิจกรรมค่ายและ ชมรมภาษาอังกฤษ เชิงรุก เพื่อส่งเสริม ทักษะชีวิตและการมี ส่วนร่วม	ผู้เรียนมีส่วนร่วม ในกิจกรรม ค่าย ชมรม หรือ กิจกรรม ขับเคลื่อนภาษา ในระดับห้อง พอใจ	ดีไซน์กิจกรรม English Camp ที่ เชื่อมโยงวิถีชุมชน / จัดกิจกรรมชมรมที่ เน้นการใช้ภาษาใน สถานการณ์จริง / ส่งเสริมงานจิตอาสา
6. ด้านการ มุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ปานกลาง	เสริมสร้างภาคี เครือข่ายความ ร่วมมือและการมีส่วนร่วม ของผู้ปกครองใน การสนับสนุนการใช้ ภาษา	อัตราความพึง พอใจและการ ตอบสนองต่อ ข้อร้องเรียนของ ผู้ปกครอง และชุมชนอยู่ใน เกณฑ์สูง	จัดตั้งช่องทางสื่อสาร ดิจิทัล / จัดทำ ประชาพิจารณ์และ สำรวจความคาดหวัง เพื่อนำข้อมูลมา ปรับปรุงระบบการ เรียนการสอน
1. ด้านภาวะผู้นำ วิชาการและ วิสัยทัศน์ ภาษาอังกฤษ	ปานกลาง	เสริมสร้างบทบาทนำ ภาวะผู้นำวิชาการ และวิสัยทัศน์การจัด การศึกษา ภาษาต่างประเทศ ของผู้บริหาร	ผู้บริหารมีแผน กลยุทธ์และ โครงสร้างการ นิเทศภายในที่ ชัดเจนเฝ้าต่อ การขับเคลื่อน นโยบายภาษา	อบรมพัฒนา สมรรถนะการ บริหารงานวิชาการ ยุคใหม่ / นำระบบ ชี้แนะและการเป็นพี่ เลี้ยง (Coaching & Mentoring) มาใช้ ในโรงเรียน
3. ด้านการ พัฒนาหลักสูตร	ปานกลาง	พัฒนาปรับปรุง หลักสูตรสถานศึกษา และนวัตกรรมการ	หลักสูตร สถานศึกษาและ แผนการจัดการ	ปรับโครงสร้างหน่วย การเรียนรู้ให้ยืดหยุ่น สอดคล้องกับสมรรถนะ

ตารางที่ 4.25 การเชื่อมโยงผล $PNI_{modified}$ สู่กรอบกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแนวทางดำเนินงานเชิงปฏิบัติ (ต่อ)

องค์ประกอบที่มี ความต้องการ จำเป็นสูง	ระดับดัชนี $PNI_{modified}$	กลยุทธ์การบริหาร (เชิงยุทธศาสตร์)	ตัวชี้วัด ความสำเร็จ (KPIs)	แนวทางดำเนินงาน เชิงปฏิบัติ
และการจัดการ เรียนการสอน		จัดการเรียนรู้ ภาษาอังกฤษตาม บริบทจริง	เรียนรู้เชิงรุก ได้รับการรับรอง และมีคุณภาพ ตามมาตรฐาน	ผู้เรียน / จัดระบบ นิเทศติดตามการใช้ สื่อเทคโนโลยีในชั้น เรียน

จากตารางที่ 4.25 ซึ่งแสดงแผนภาพความเชื่อมโยงในการแปลงผลลัพธ์จากดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) ไปสู่การกำหนดทิศทางแผนกลยุทธ์หลัก ตัวชี้วัดความสำเร็จ และแนวทางการขับเคลื่อนในระดับปฏิบัติการ บ่งชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบวิชาการที่มีผลคะแนนช่องว่างติดลบหรือมีความเร่งด่วนในระดับสูงสุด ได้รับการนำมาใช้เป็นแกนกลางหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายเร่งด่วน เพื่อให้การปฏิรูปคุณภาพการศึกษาในสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดร้อยเอ็ดมีความสอดคล้องกับปัญหาเงื่อนไขและข้อจำกัดเชิงพื้นที่อย่างแท้จริง

ในส่วนขององค์ประกอบด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ ซึ่งมีค่า $PNI_{modified}$ สูงสุดเป็นลำดับแรก ถูกกำหนดให้เป็นวาระเร่งด่วนสูงสุดในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีและฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียน มุ่งเน้นการถอดบทเรียนเทคนิคการสอนของครูเก่ง นำผลการวิเคราะห์ทักษะนักเรียนมาปรับแผนการสอนเป็นรายบุคคล ซึ่งถือเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันและความมั่นคงทางวิชาการให้แก่ระบบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน

สำหรับองค์ประกอบด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ และด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ ซึ่งมีค่าดัชนีอยู่ในอันดับต้น ๆ ถูกจัดวางให้เป็นกลยุทธ์หลักในการผลักดันและเปลี่ยนผ่านคุณภาพผู้เรียน โดยมีการดีไซน์ตัวชี้วัดที่จับต้องได้ มีระบบการประเมินทักษะการฟังและพูดจริง ควบคู่ไปกับการยกระดับขีดความสามารถของครูไทยให้มีความมั่นใจในการสื่อสารภาษาอังกฤษ ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการนิเทศร่วมกันระหว่างสถาบันการศึกษาเครือข่าย

ขณะที่องค์ประกอบในส่วนที่เหลือ อันได้แก่ ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านภาวะผู้นำวิชาการ และด้านการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งปรากฏสถิติดัชนีในระดับปานกลาง ถูกจัดวางตำแหน่งให้เป็นกลยุทธ์สนับสนุน (Supporting Strategies)

ที่จะเข้ามาช่วยเติมเต็มระบบบริหารงานวิชาการในภาพรวมให้มีความสมบูรณ์ ไร้รอยต่อ ผ่านกิจกรรมค่ายทักษะภาษาอังกฤษเชิงรุก การเปิดรับฟังเสียงสะท้อนจากภาคผู้ปกครอง และการยกระดับวิสัยทัศน์ผู้บริหารเพื่อการนิเทศภายในอย่างยั่งยืน

โดยสรุป ข้อมูลและสถิติจากตารางข้างต้นได้จำลองโครงสร้างและแผนผังกระบวนการบริหารจัดการศึกษาไว้อย่างเป็นรูปธรรม ช่วยแปรเปลี่ยนตัวเลขทางสถิติให้กลายเป็นแนวทางปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนได้อย่างชัดเจน ตรงตามบริบทที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมายผู้บริหารและครูจำนวน 285 คน ซึ่งพร้อมจะทำหน้าที่เป็นกรอบอ้างอิงและพิมพ์เขียวสำหรับการนำไปพัฒนารายละเอียดเนื้อหาของตัวกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนในขั้นตอนของการวิจัยระยะที่ 2 ตอนที่ 2 ให้มีความครอบคลุม สมบูรณ์ และมีมาตรฐานสูงสุดในระดับสากลต่อไป

5.2 การเตรียมการเข้าสู่กรอบยกร่างกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารจัดการ

จากการประมวลผลดัชนีความต้องการจำเป็นจำแนกตามลำดับความสำคัญ ผู้วิจัยได้นำชุดสารสนเทศดังกล่าวมาใช้เป็นโครงสร้างฐานรากเพื่อเตรียมการเข้าสู่กระบวนการวิจัยในระยะที่ 2 โดยมีลำดับขั้นตอนปฏิบัติการเชิงระบบที่สำคัญ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อบ่งชี้โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์เมทริกซ์จับคู่ประเด็น (Matrix Analysis) เพื่อให้เห็นภาพสะท้อนทางระบบและโครงสร้างเชิงลึกของสถานศึกษาเอกชนทั้ง 57 แห่ง

2) การบูรณาการผลการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ร่วมกับดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เพื่อนำไปสู่กระบวนการจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน โดยมุ่งเน้นการปฏิรูปโครงสร้างในลักษณะการเชิงบูรณาการและยกระดับไปสู่การสร้างตัวแบบหรือโมเดลการบริหารงานวิชาการภาษาต่างประเทศที่มีความจำเพาะตรงตามบริบทต่อไป

5.2.1 การศึกษาสถานภาพและสารสนเทศพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้การวางแผนยุทธศาสตร์ตั้งอยู่บนฐานข้อมูลโครงสร้างบุคคลที่ถูกต้อง แม่นยำ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จำแนกสัดส่วนรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนจำนวน 285 คน จากโรงเรียนเอกชน 57 แห่ง ปรากฏคุณลักษณะพื้นฐานทางการวิจัยดังนี้

1) ประเภทและบทบาทหน้าที่ จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ) จำนวน 57 คน (คิดเป็นร้อยละ 20.00) และครูผู้สอน (ครูไทยและครูต่างประเทศ) จำนวน 228 คน (คิดเป็นร้อยละ 80.00) โดยมีสัดส่วนครูเฉลี่ย 4 คนต่อหนึ่งสถานศึกษา

2) **ระดับวุฒิการศึกษา** ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 210 คน (คิดเป็นร้อยละ 73.68) รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 68 คน (คิดเป็นร้อยละ 23.86) และระดับปริญญาเอก จำนวน 7 คน (คิดเป็นร้อยละ 2.46)

3) **ขนาดและประเภทของสถานศึกษา:** จำแนกตามที่ตั้งเชิงพื้นที่เป็น โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ จำนวน 1 แห่ง (มีบุคลากรเข้าร่วมจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.26) และโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก จำนวน 56 แห่ง (มีบุคลากรเข้าร่วมจำนวน 270 คน คิดเป็นร้อยละ 94.74)

5.2.2 การประเมินสถานการณ์สภาพแวดล้อมด้วยเทคนิค SWOT Analysis

ผู้วิจัยได้รวบรวมประเด็นสารสนเทศที่ได้จากการสำรวจภาคสนามและการประชุมกลุ่มย่อย นำมาสังเคราะห์จัดหมวดหมู่ปัจจัยภายใน (Internal Factors) และปัจจัยภายนอก (External Factors) เพื่อประเมินสถานภาพของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชน (n = 285)

มิติการวิเคราะห์	รายการประเด็นสารสนเทศเชิงยุทธศาสตร์
จุดแข็ง (Strengths: S)	S1 คณะผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและตระหนักถึงความสำคัญของทักษะภาษาอังกฤษในยุคสากล S: บุคลากรครูมีความผูกพันต่อองค์กร มีประสบการณ์ และมีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ดี S3 สถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปรับปรุงและบูรณาการหลักสูตรภาษาต่างประเทศได้คล่องตัว S4 มีสายสัมพันธ์และการประสานงานที่ใกล้ชิดกับเครือข่ายผู้ปกครองและชุมชนโดยรอบ
จุดอ่อน (Weaknesses: W)	W1 ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ คลังสื่อการสอน และเทคโนโลยีดิจิทัลทางภาษายังขาดความเป็นระบบ W2 การนำผลประเมินสมรรถนะการสื่อสารของนักเรียนไปใช้วางแผนพัฒนายังขาดความต่อเนื่อง W3 ครูผู้สอนบางส่วนยังขาดทักษะการจัดการความรู้ (KM) และนวัตกรรมการสอนภาษาเชิงรุก (Active Learning) W4: ขาดกลไกการนิเทศภายในเพื่อติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ปลายทางอย่างเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชน (n = 285) (ต่อ)

มิติการวิเคราะห์	รายการประเด็นสารสนเทศเชิงยุทธศาสตร์
โอกาส (Opportunities: O)	O1 นโยบายทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการมุ่งเน้นการปฏิรูปทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร O2: การเติบโตของสมาคมโรงเรียนเอกชนและเครือข่ายวิชาการระดับจังหวัดช่วยหนุนเสริมทรัพยากร O3 ความก้าวหน้าของปัญญาประดิษฐ์ (AI) และแอปพลิเคชันช่วยลดต้นทุนในการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้สากล O4 หน่วยงานต้นสังกัดมีการจัดสรรงบประมาณพัฒนาครูและทุนสนับสนุนโครงการภาษาต่างประเทศ
อุปสรรค (Threats: T)	T1 แนวทางการจัดสอบและการเปลี่ยนผ่านเกณฑ์มาตรฐานระดับชาติที่มีการปรับปรุงอยู่บ่อยครั้ง T2 ภาระงานด้านเอกสารและการประเมินผลภายนอกส่งผลกระทบต่อเวลาในการเตรียมการสอนของครู T3 ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจของผู้ปกครองในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่งผลต่อโอกาสการเรียนรู้เสริมภายนอก T4 ข้อจำกัดด้านงบประมาณในการจัดจ้างครูต่างชาติที่มีเจ้าของภาษาโดยตรงในสถานศึกษาขนาดเล็ก

จากตารางที่ 4.26 ผลการประเมินและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งระบบของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด บ่งชี้ว่าโครงสร้างการจัดการศึกษาในภาพรวมมีต้นทุนภายในที่เป็น **จุดแข็ง** ที่เด่นชัด คือ ศักยภาพและความตื่นตัวของผู้บริหารที่พร้อมขับเคลื่อนนโยบายภาษาต่างประเทศ ประกอบกับความพร้อมของครูผู้สอนที่มีจิตวิญญาณความอบอุ่นและการทำงานเป็นทีม ตลอดจนการได้รับการยอมรับและซัพพอร์ตจากเครือข่ายภาคประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งเป็นปัจจัยผลักดันเชิงบวกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่นวัตกรรมสากล

อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบในส่วนของ **จุดอ่อน** เป็นจุดสะท้อนเตือนให้เห็นข้อจำกัดเชิงระบบบริหาร โดยเฉพาะโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล ระบบจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และช่องว่างทักษะเทคนิคการจัดห้องเรียนภาษาอังกฤษแบบเน้นการปฏิบัติ (Communicative Approach) ของครูไทย

รวมถึงความล้าสมัยของระบบนิเทศภายในและการใช้ประโยชน์จากคลังความรู้ ซึ่งประเด็นเหล่านี้สอดคล้องกับผลดัชนีความต้องการจำเป็นเร่งด่วนในระยะแรก จึงจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงแผนงานอย่างเป็นรูปธรรม

สำหรับบริบทแวดล้อมภายนอก พบว่าสถานศึกษาได้รับ **โอกาส** เชิงบวกจากทิศทางการนโยบายรัฐบาลที่เปิดกว้างและมุ่งยกระดับความสามารถทางภาษาของประเทศ ประกอบกับการเติบโตของเทคโนโลยีการเรียนรู้ออนไลน์ที่ช่วยลดข้อจำกัดเชิงพื้นที่ ย่อมเอื้อให้โรงเรียนเอกชนสามารถนำนวัตกรรมราคาประหยัดมาประยุกต์ใช้เพื่อลดช่องว่างทางการศึกษาได้อย่างยั่งยืน แม้ว่าจะยังคงต้องเผชิญกับ **อุปสรรค** สำคัญอันเกิดจากความผันผวนเชิงนโยบาย ปัญหาภาระงานส่วนเกินของครู ตลอดจนข้อจำกัดด้านงบประมาณในการดึงดูดครูต่างชาติโดยเฉพาะในกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 56 แห่งก็ตาม

โดยสรุป ข้อค้นพบจากกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ในตารางข้างต้น ได้ช่วยจำแนกให้เห็นถึงศักยภาพ ความท้าทาย และข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของโรงเรียนเอกชนได้อย่างรอบด้าน ซึ่งข้อมูลชุดนี้จะทำหน้าที่เป็นวัตถุดิบและฐานข้อมูลขั้นต้นสำหรับการนำไปสังเคราะห์ร่วมในตารางจัดทำยุทธศาสตร์ประสานปัจจัย (TOWS Matrix) เพื่อตีไข่นอกเป็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT) ซึ่งจะยกระดับไปสู่กรอบร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนที่มีความเที่ยงตรง เป็นวิทยาศาสตร์ และสมบูรณ์ตามหลักการวิจัยเชิงนโยบายในขั้นตอนต่อไป

2) การสังเคราะห์กลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลชุดปัจจัยภายใน (จุดแข็ง-จุดอ่อน) และปัจจัยภายนอก (โอกาส-อุปสรรค) ที่ได้จากมุมมองเชิงบริหารของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 57 คน (ร้อยละ 20.00) และครูผู้สอนจำนวน 228 คน (ร้อยละ 80.00) ซึ่งครอบคลุมทั้งกลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 73.68) ปริญญาโท (ร้อยละ 23.86) และปริญญาเอก (ร้อยละ 2.46) จากโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ 1 แห่ง และขนาดเล็ก 56 แห่ง มาทำการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix เพื่อจับคู่ประสานปัจจัยและตีไข่นอกมาเป็นทางเลือกแผนกลยุทธ์การบริหารที่มีความเที่ยงตรงสูง รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 การสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนโดยใช้ TOWS Matrix (n = 285)

ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
	O1: นโยบายรัฐปฏิรูปทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร	T1: มาตรฐานและการประเมินผลระดับชาติผันผวนบ่อย
	O2: เครือข่ายสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดเชียงใหม่	T2: ภาระงานด้านเอกสาร
	O3: ความก้าวหน้าของ AI และแพลตฟอร์มช่วยลดต้นทุน	T3: ส่วนเกินของครูผู้สอนมีมาก
	O4: ทุนและงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด	T4: ข้อจำกัดงบประมาณจัดจ้างครูต่างชาติ (เจ้าของภาษา)
จุดแข็ง (Strengths: S)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)
- S1: ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และตื่นตัวด้านนโยบายภาษา - S2: ครูมีความผูกพันและทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ดี - S3: โครงสร้างหลักสูตรมีความยืดหยุ่นปรับตัวได้ง่าย - S4: สัมพันธภาพและแรงหนุนจากผู้ปกครองเข้มแข็ง	- SO1: ขับเคลื่อนภาวะผู้นำวิชาการและการรวมพลังเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมการใช้ภาษาอังกฤษ (S1, S4, O2) - SO2: ยกระดับนวัตกรรมหลักสูตรภาษาอังกฤษแนวใหม่ ผสานเทคโนโลยีดิจิทัลและนโยบายรัฐบาล (S3, O1, O3)	- ST1: ประยุกต์ใช้ความเข้มแข็งของระบบบริหารและวิสัยทัศน์ผู้นำเพื่อรองรับความผันผวนของเกณฑ์ประเมินระดับชาติ (S1, T1) - ST2: ขยายความร่วมมือภาคีเครือข่ายแบ่งปันทรัพยากรเพื่อลดข้อจำกัดด้านงบประมาณจัดจ้างครูวิชาการ (S2, S4, T4)
จุดอ่อน (Weaknesses: W)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)
W1: ระบบข้อมูล คลังสื่อและสารสนเทศภาษายังไม่เป็นระบบ	WO1: ปฏิรูประบบฐานข้อมูล จัดตั้งคลังนวัตกรรมสื่อสารสนเทศ และระบบจัดการ	WT1: ปรับโครงสร้างและการกระจายงานในโรงเรียนเพื่อลดภาระงานส่วนเกิน

ตารางที่ 4.27 การสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนโดยใช้ TOWS Matrix (ต่อ)

ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
	O1: นโยบายรัฐปฏิรูปทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร	T1: มาตรฐานและการประเมินผลระดับชาติผันผวนบ่อย
	O2: เครือข่ายสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดเข้มแข็ง	T2: ภาระงานด้านเอกสาร
	O3: ความก้าวหน้าของ AI และแพลตฟอร์มช่วยลดต้นทุน	T3: ส่วนเกินของครูผู้สอนมีมาก
	O4: ทุนและงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด	T4: ข้อจำกัดงบประมาณจัดจ้างครูต่างชาติ (เจ้าของภาษา)
- W2: ขาดความต่อเนื่องในการนำผลประเมินมาพัฒนางาน - W3: ครูไทยบางส่วนขาดทักษะเทคนิคการสอนเชิงรุก - W4: ขาดระบบและกลไกการนิเทศภายในที่ชัดเจน	ความรู้ด้วยแอปพลิเคชันและเทคโนโลยีอัจฉริยะ (W1, O3) WO2: เสริมสร้างสมรรถนะการจัดห้องเรียนเชิงรุก (Active Learning) ให้แก่ครูผู้สอนผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) ร่วมกับเครือข่าย (W3, W4, O2)	เอื้อให้ครูมีเวลาพัฒนาการจัดการเรียนรู้ (W2, T2) WT2: วางแผนบริหารจัดการคลังสื่อการสอนและงบประมาณทางภาษาอย่างคุ้มค่า คล่องตัว และเกิดประโยชน์สูงสุด (W1, T3)

จากตารางที่ 4.27 ผลการจัดทำยุทธศาสตร์ประสานปัจจัยด้วยเทคนิค TOWS Matrix แสดงให้เห็นกระบวนการวิเคราะห์เชิงลึกที่นำเอาสภาพการณ์จริงภายในสถาบันศึกษาเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด มาประยุกต์และตั้งรับร่วมกับปัจจัยภายนอกอย่างมียุทธศาสตร์ ส่งผลให้ได้กรอบแนวทางที่สมดุลและครอบคลุมทั้งมิติการขับเคลื่อนเชิงรุก การอุดช่องว่างจุดอ่อน และการตั้งรับเพื่อลดความเสี่ยงเชิงโครงสร้างอย่างมีระบบ

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies) มุ่งเน้นการดึงศักยภาพความพร้อมภายในองค์กรมาเกื้อหนุนและฉกฉวยโอกาสจากนโยบายภายนอก โดยอาศัยความตื่นตัวและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลของผู้บริหาร ร่วมกับความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายสมาคมโรงเรียนเอกชนเพื่อระดมพลังในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดห้องเรียนภาษาต่างประเทศ ตลอดจนการปรับปรุงโครงสร้างหน่วยการเรียนรู้ให้มี

ความยืดหยุ่น ทันสมัย โดยนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์และแพลตฟอร์มดิจิทัลต้นทุนต่ำมาใช้หลาย
กำแพงทางภาษา ซึ่งช่วยขับเคลื่อนภาพลักษณ์และสร้างความก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรม

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies) เป็นการนำข้อได้เปรียบจากจุดแข็งภายในมาทำหน้าที่
เป็นภูมิคุ้มกันเพื่อลดทอนผลกระทบจากอุปสรรคแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้ โดยมุ่งเน้นการใช้
ภาวะผู้นำทางวิชาการและการวางแผนกลยุทธ์ที่แม่นยำเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ประเมิน
ระดับชาติ รวมถึงการใช้ประโยชน์จากสัมพันธภาพอันดีกับผู้ปกครองและชุมชนในการระดมทุน
แลกเปลี่ยนวิทยากร หรือสร้างความร่วมมือแบบแบ่งปันทรัพยากร (Resource Sharing) ระหว่าง
โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ 1 แห่ง กับโรงเรียนขนาดเล็กอีก 56 แห่ง เพื่อบรรเทาวิกฤตขาดแคลน
งบประมาณในการจัดจ้างครูชาวต่างชาติ

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies) มุ่งเน้นการปฏิรูปและเยียวยาข้อจำกัดภายในโดยได้รับ
แรงสนับสนุนจากปัจจัยเอื้อภายนอก ประเด็นหลักเน้นไปที่การสร้างระบบจัดเก็บสารสนเทศ
ภาษาอังกฤษแบบรวมศูนย์ (KM Cloud Platform) เพื่อแก้ปัญหาคลังสื่อกระจายจัดกระจาย ควบคู่ไปกับ
การยกระดับสมรรถนะครูไทยในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบเน้นการสื่อสารจริง
(Communicative Language Teaching) ผ่านการสร้างระบบนิเทศภายในและการทำ PLC ร่วมกับ
สมาคมวิชาชีพ ซึ่งแนวทางนี้จะช่วยลดระยะห่างระหว่างสภาพปฏิบัติจริงในปัจจุบันให้เข้าใกล้เป้า
หมายความคาดหวังพึงประสงค์ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดจากข้อมูลการวิจัยระยะแรก

กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies) เป็นแผนกลยุทธ์ตั้งรับที่มุ่งลดข้อจำกัดของจุดอ่อนและ
หลีกเลี่ยงผลกระทบจากอุปสรรคไปพร้อมกัน โดยเน้นการปรับปรุงโครงสร้างกระบวนการทำงาน
ภายในโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กที่มีงบประมาณจำกัด มุ่งลดทอนขั้นตอนเอกสารและการประเมินที่
ซ้ำซ้อนเพื่อคืนเวลาในห้องเรียนให้แก่ครูผู้สอน ตลอดจนการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณวิชาการ
ภาษาอังกฤษอย่างคุ้มค่า คล่องตัว เน้นการผลิตสื่อทำมือและสื่อดิจิทัลทดแทนการซื้อหาอุปกรณ์ราคา
แพง เพื่อรักษาเสถียรภาพและคุณภาพการศึกษาให้ยืนหยัดได้อย่างมั่นคงในสภาวะเศรษฐกิจที่มีความ
เหลื่อมล้ำ

โดยสรุป ภาพรวมผลการสังเคราะห์ในตารางที่ 4.25 ได้สะท้อนพิมพ์เขียวทางนโยบายที่ผ่าน
การประมวลผลอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ สอดรับกับคุณลักษณะและบริบทที่แท้จริงของประชากรและ
กลุ่มตัวอย่างทั้ง 285 คน ผลลัพธ์ส่วนนี้จึงมีความเที่ยงตรงเชิงระเบียบวิธีวิจัยและมีความพร้อมสูงสุดที่
จะนำไปใช้เป็นกรอบโครงร่างหลักในการสกัดและเรียบเรียงเนื้อหากลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์ ประกอบด้วย
แผนกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ย่อย มาตรการ และตัวชี้วัดสำเร็จ เพื่อเตรียมนำเสนอเข้าสู่กระบวนการ
ตรวจสอบรับรองความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิในขั้นตอนของการวิจัยระยะที่ 2
ตอนที่ 2 ต่อไปอย่างเป็นระบบและสมบูรณ์แบบตามเกณฑ์สากล

3) การยกร่างกลยุทธ์การบริหาร

จากการสังเคราะห์และประมวลผลข้อมูลผ่านการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix นำมาสู่การยกร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด โดยจำแนกออกเป็น 7 กลยุทธ์หลัก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ

แนวกลยุทธ์ เสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ควบคู่กับการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษอย่างเป็นรูปธรรม

สาระสำคัญ มุ่งส่งเสริมให้ผู้บริหารกำหนดทิศทาง นโยบาย และแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาที่เอื้อต่อการสร้างสิ่งแวดล้อมภาษาอังกฤษ (English Environment) พร้อมทั้งวางระบบ การบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น โปร่งใส และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมขับเคลื่อนสู่ เป้าหมายอย่างยั่งยืน

2. กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ

แนวกลยุทธ์ ยกระดับสมรรถนะและความเป็นเลิศทางวิชาชีพของครูผู้สอนภาษาอังกฤษ อย่างต่อเนื่องตามแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สาระสำคัญ ส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้ สมรรถนะทางภาษา (CEFR) และจิตวิญญาณ ความเป็นครู ผ่านกระบวนการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การจัดฝึกอบรม เชิงปฏิบัติการ และการสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์จริงเพื่อพัฒนาเทคนิคการสอน ให้ทันสมัย

3. กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

แนวกลยุทธ์ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนา ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษในชีวิตจริง

สาระสำคัญ มุ่งเน้นการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ที่กระตุ้นให้ผู้เรียนได้ฝึก ทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียน บูรณาการสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลและแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย เพื่อสร้าง ความมั่นใจและพัฒนาสมรรถนะทางภาษาของผู้เรียนอย่างรอบด้าน

4. กลยุทธ์ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน

แนวกลยุทธ์ เสริมสร้างทักษะและเจตคติที่ดีต่อภาษาอังกฤษผ่านกิจกรรมนอกห้องเรียนและ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเชิงสร้างสรรค์

สาระสำคัญ ออกแบบและจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบ วินัย และการทำงานร่วมกัน เช่น ค่ายภาษาอังกฤษ (English Camp) ชมรม โครงการ หรือกิจกรรมจิตอาสา เพื่อเปิดโอกาสให้ ผู้เรียนได้ฝึกฝนภาษาอังกฤษผ่านการปฏิบัติจริงในสถานการณ์จำลองที่หลากหลาย

5. กลยุทธ์ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ

แนวกลยุทธ์ พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงที่มุ่งเน้นสมรรถนะการสื่อสาร พร้อมทั้งสร้างระบบการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

สาระสำคัญ ส่งเสริมการใช้เครื่องมือประเมินผลที่หลากหลายเพื่อสะท้อนความสามารถที่แท้จริงของผู้เรียน นำข้อมูลสารสนเทศมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนพัฒนา และจัดกระบวนการถอดบทเรียน (จัดทำ Best Practices) เพื่อส่งต่อและต่อยอดองค์ความรู้ภายในสถานศึกษา

6. กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวกลยุทธ์ สร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งเพื่อร่วมกันสนับสนุนการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของผู้เรียนอย่างทั่วถึง

สาระสำคัญ ผลานความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรภายนอก ในการระดมทรัพยากรและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงความต้องการความแตกต่างระหว่างบุคคล และบริบทเฉพาะของผู้เรียนเป็นสำคัญ

7. กลยุทธ์ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ

แนวกลยุทธ์ ขับเคลื่อนผลลัพธ์การดำเนินงานของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและยกระดับความสามารถทางภาษาอังกฤษอย่างยั่งยืน

สาระสำคัญ มุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษของผู้เรียน ตลอดจนประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาพรวม โดยใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จและมาตรฐานสากลเป็นกรอบในการประเมินและปรับปรุงการดำเนินงาน



ตารางที่ 4.28 กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด

องค์ประกอบ กลยุทธ์	แนวกลยุทธ์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. ภาวะผู้นำ วิชาการและ วิสัยทัศน์ ภาษาอังกฤษ	พัฒนาศักยภาพและภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารในการกำหนด วิสัยทัศน์ นโยบาย และแผนงานด้าน ภาษาอังกฤษที่ชัดเจนและมีส่วนร่วม	1) มีแผนยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาที่มุ่งเน้นการ ส่งเสริมทักษะภาษาอังกฤษอย่างเป็น รูปธรรม 2) ผู้บริหารมีระดับการนำนโยบาย และวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริงอยู่ใน ระดับดีมาก
2. การมุ่งเน้นการ พัฒนาบุคลากรครู ภาษาอังกฤษ	ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะการ จัดการเรียนรู้และการยกระดับ ทักษะภาษาทางวิชาชีพครูผ่านระบบ PLC และการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	1) ร้อยละของครูผู้สอนภาษาอังกฤษ ที่เข้าร่วมกิจกรรม PLC และได้รับ การพัฒนาทักษะตรงตามเกณฑ์ มาตรฐาน 2) ครูผู้สอนมีระดับสมรรถนะการจัด กิจกรรมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ เพิ่มขึ้นจากการประเมิน
3. การพัฒนา หลักสูตรและการ จัดการเรียนการ สอน	พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและ กระบวนการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ที่มุ่งเน้นทักษะการ สื่อสารและการใช้สื่อเทคโนโลยีร่วม สมัย	1) มีหลักสูตรแกนกลาง/หลักสูตร เพิ่มเติมที่เน้นสมรรถนะการสื่อสาร ภาษาอังกฤษที่สอดคล้องกับบริบท โรงเรียน 2) ร้อยละของครูที่ประยุกต์ใช้ เทคนิคการสอนเชิงรุกและสื่อดิจิทัล ในการสร้างเสริมทักษะภาษาอังกฤษ เพิ่มขึ้น
4. การจัดกิจกรรม เสริมหลักสูตรและ พัฒนาผู้เรียน	จัดกิจกรรมนอกห้องเรียนและ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเชิงรุกที่สร้าง เจตคติที่ดีและเปิดโอกาสให้ ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติจริง	1) ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วม กิจกรรมเสริมหลักสูตรและค่าย ภาษาอังกฤษตามเป้าหมายที่กำหนด

ตารางที่ 4.28 กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด (ต่อ)

องค์ประกอบ กลยุทธ์	แนวกลยุทธ์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
		2) ระดับความมั่นใจและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนในการสื่อสารภาษาอังกฤษอยู่ในระดับดีขึ้นไป
5. การวัด วิเคราะห์ และการ จัดการความรู้ วิชาการ	วางระบบประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงตามเกณฑ์สมรรถนะควบคู่กับการจัดระบบคลังความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารวิชาการ	1) มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศและเครื่องมือประเมินทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 2) มีผลงานหรือแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ด้านการจัดการเรียนสอนภาษาอังกฤษที่ได้รับการถอดบทเรียน
6. การมุ่งเน้น ผู้เรียนและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	สร้างความร่วมมือและเครือข่ายภาคีกับผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอกเพื่อสนับสนุนสภาวะแวดล้อมการเรียนรู้ทางภาษา	1) ระดับความพึงพอใจของผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของโรงเรียนอยู่ในระดับดีมาก 2) จำนวนเครือข่ายหรือโครงการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการพัฒนาผู้เรียนเพิ่มขึ้น
7. ผลลัพธ์การ ดำเนินงานและ การยกระดับ สมรรถนะ	ยกระดับผลลัพธ์และมาตรฐานความสามารถการสื่อสารภาษาอังกฤษของผู้เรียน รวมถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ	1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหรือคะแนนทดสอบสมรรถนะทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนมีพัฒนาการที่สูงขึ้น 2) ผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกด้านการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับดีมาก

4) โมเดลและกรอบแนวคิดกลยุทธ์การบริหารจัดการ

การพัฒนาโมเดลกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดเชิงระบบ (Systems Theory) ในการจัดโครงสร้างการดำเนินงาน เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงที่ต่อเนื่องและชัดเจน โดยแบ่งกระบวนการออกเป็น 3 ส่วนหลัก ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input)

องค์ประกอบต้นทางที่เป็นฐานทรัพยากรและปัจจัยแวดล้อมสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ประกอบด้วย

- 1) นโยบายและทิศทางระดับชาติ แนวทางการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่มุ่งเน้นการยกระดับสมรรถนะภาษาอังกฤษ
- 2) บริบทของพื้นที่ สภาพแวดล้อมและจุดเน้นของโรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด
- 3) ทรัพยากรบุคคลและระบบสนับสนุน ศักยภาพพื้นฐานของผู้บริหาร ความพร้อมของครูผู้สอนภาษาอังกฤษ ตลอดจนงบประมาณ สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล และแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์และวางแนวทางการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษให้ตอบโจทย์ผู้เรียน

2. กระบวนการ (Process)

ขั้นตอนการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าสู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นระบบ ผ่านกลไกการขับเคลื่อนกลยุทธ์หลัก 7 ด้าน (7 Strategic Pillars) ได้แก่

- 1) กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ
- 2) กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพครูภาษาอังกฤษ
- 3) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน
- 4) กลยุทธ์ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน
- 5) กลยุทธ์ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ
- 6) กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 7) กลยุทธ์ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ

กระบวนการข้างต้นขับเคลื่อนภายใต้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) การใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยี และการวิเคราะห์ฐานข้อมูลสารสนเทศที่แม่นยำ เพื่อสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการใช้ภาษาอังกฤษในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

3. ผลลัพธ์ (Output/Outcome)

ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในทุกมิติ ประกอบด้วย

1) **มิตินักเรียน** ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียน จนสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษในชีวิตจริงได้อย่างมั่นใจ มีสมรรถนะทางภาษาตรงตามเกณฑ์มาตรฐาน และมีเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้

2) **มิติบุคลากร** ครูผู้สอนมีความเชี่ยวชาญในเทคนิคการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) มีความพร้อมด้านสมรรถนะวิชาชีพ และตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาภาษาอย่างต่อเนื่อง

3) **มิติองค์กร** โรงเรียนเอกชนมีระบบการบริหารวิชาการภาษาอังกฤษที่มีประสิทธิภาพ ได้รับความไว้วางใจและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่าย นำไปสู่การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสู่สากลอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 4.7 โมเดลกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด

จากภาพที่ 4.1 แสดงโมเดลผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด เป็นรูปแบบเชิงระบบที่มีการบูรณาการองค์ความรู้ทางภาษาและการบริหารจัดการเข้าด้วยกัน เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพสถานศึกษาเอกชนอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีกลไกการดำเนินงานครอบคลุม 7 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษเป็นปัจจัยต้นทางที่สำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กร โดยผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหลักในการกำหนดหมุดหมายนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษ (English-Friendly Environment) ควบคู่ไปกับการบริหารงานที่ยืดหยุ่น โปร่งใส และเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมส่งเสริมการเรียนรู้ นำไปสู่การวางรากฐานการพัฒนาภาษาที่มีทิศทางชัดเจน

2. กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษมุ่งยกระดับสมรรถนะและความเป็นเลิศทางวิชาชีพของครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในมิติทักษะการสอนเชิงรุกและความสามารถทางภาษาตามกรอบมาตรฐานสากล โดยขับเคลื่อนผ่านกระบวนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การนิเทศติดตาม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิคการสอนร่วมกัน ส่งผลให้ครูสามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนเอกชน

3. กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเน้นปรับปรุงและยกระดับโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความทันสมัย บูรณาการทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียน ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริงในชีวิตประจำวัน โดยให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การเลือกใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล และการจัดกิจกรรมที่ตอบสนองต่อศักยภาพที่แตกต่างกันของผู้เรียน เพื่อกระตุ้นความสนใจและสร้างความมั่นใจในการสื่อสาร

4. กลยุทธ์ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียนเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างเจตคติเชิงบวกต่อการใช้ภาษาอังกฤษ ผ่านการจัดกิจกรรมที่นอกเหนือจากห้องเรียนปกติ เช่น ค่ายทักษะภาษา (English Camp) ชมรมวิชาการ และโครงงานสร้างสรรค์ ซึ่งมุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนทักษะผ่านประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติจริง ควบคู่กับการปลูกฝังระเบียบวินัย ความรับผิดชอบ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

5. กลยุทธ์ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการเป็นกลไกเชิงระบบที่ช่วยควบคุมคุณภาพการศึกษา โดยมุ่งพัฒนาระบบประเมินผลตามสภาพจริง (Authentic Assessment) ที่เน้นสมรรถนะการสื่อสารจริงของผู้เรียน มีการนำฐานข้อมูลสารสนเทศและผลคะแนนมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการสอนอย่างมีทิศทาง พร้อมทั้งจัดระบบคลังความรู้เพื่อถอดบทเรียนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของครูผู้สอนมาเผยแพร่ภายในสถานศึกษา

6. กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญกับการสานสัมพันธ์และสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่ายภายนอก โดยคำนึงถึงความต้องการและบริบทแวดล้อมของผู้เรียนเป็นหลัก การเข้ามามีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ ช่วยสนับสนุนทรัพยากรและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภาษา ร่วมกันอย่างอบอุ่นและเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล

7. กลยุทธ์ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่สะท้อนจากประสิทธิภาพของการดำเนินงานใน 6 กลยุทธ์ข้างต้น ผลลัพธ์ที่ปรากฏเด่นชัดคือความสามารถและสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษของผู้เรียนที่มีพัฒนาการสูงขึ้น มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามเกณฑ์ ตลอดจนโรงเรียนมีระบบบริหารวิชาการที่มีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจในระดับสูงให้แก่ผู้ปกครองและชุมชน

ความเชื่อมโยงและภาพรวมของโมเดลกลยุทธ์

รูปแบบกลยุทธ์การบริหารที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ทั้ง 7 มิติ ซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องและขับเคลื่อนหนุนเสริมซึ่งกันและกันอย่างเป็นพลวัต โดยมีมิติภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการกำหนดทิศทางเชิงนโยบาย ในขณะที่กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรครูเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการเตรียมความพร้อมและเพิ่มศักยภาพการสอน เพื่อรองรับการปฏิรูปการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ในส่วนของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินั้น มีกลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ร่วมกับกลยุทธ์การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียนเป็นกลไกหลักในการส่งผ่านองค์ความรู้และทักษะสู่ตัวผู้เรียน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการฝึกฝนผ่านการปฏิบัติและการสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางภาษาอย่างรอบด้านและสมดุล

สำหรับกลยุทธ์ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ จะเข้ามาทำหน้าที่เป็นเครื่องมือตรวจสอบและสะท้อนกลับเชิงข้อมูล เพื่อคอยประเมินผลและปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ขณะเดียวกันกลยุทธ์การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะช่วยผสมผสานพลังร่วมกับทางผู้ปกครองและชุมชนในการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ภาษาอังกฤษให้มีความก้าวหน้าและตอบโจทย์ความต้องการของสังคมยุคใหม่

ในท้ายที่สุด กลยุทธ์ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ จะเป็นมิติปลายทางที่รวบรวมผลสัมฤทธิ์ในทุกด้าน ทั้งการเติบโตด้านทักษะภาษาของนักเรียน ประสิทธิภาพภาพรวมขององค์กร และความเชื่อมั่นของภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยยกระดับมาตรฐานความสามารถด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษของโรงเรียนเอกชนให้มีความมั่นคง เข้มแข็ง และยั่งยืนอย่างเป็นระบบ

โดยสรุป รูปแบบกลยุทธ์การบริหารที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาครั้งนี้ มีโครงสร้างการดำเนินงานที่มีความเด่นชัด ครอบคลุมภารกิจการบริหารงานวิชาการและงานจัดการศึกษาเอกชนอย่างรอบด้าน สามารถนำไปปรับใช้เป็นกรอบแนวทางปฏิบัติในการยกระดับสมรรถนะและการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ได้อย่างเป็นระบบและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ระยะที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 3)

การดำเนินการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้จัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญตรงตามบริบทงานวิจัยจำนวน 14 ท่าน ร่วมพิจารณาและประเมินผลซึ่งปรากฏผลการวิเคราะห์ฐานข้อมูลดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินกลยุทธ์ในภาพรวม (n = 14)

รายการ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
ความเหมาะสมของกลยุทธ์โดยรวม	4.68	0.42	มากที่สุด
ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์โดยรวม	4.55	0.48	มากที่สุด
รวม	4.62	0.45	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 14 ท่าน มีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสุทธิเท่ากับ 4.62 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในระดับต่ำ ซึ่งชี้ให้เห็นว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้ชุดกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนี้มีความสมบูรณ์ทั้งในมิติทางทฤษฎีวิชาการ และมีความเป็นไปได้สูงที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อขับเคลื่อนทักษะทางภาษาของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.30 ผลการประเมินด้านหลักการและเหตุผลของกลยุทธ์ (n = 14)

รายการ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1.1 ความชัดเจนของหลักการ แนวคิด และทิศทางในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ	4.71	0.41	มากที่สุด
1.2 ความสอดคล้องกับนโยบายส่วนกลางและบริบทเฉพาะของโรงเรียนเอกชน	4.64	0.44	มากที่สุด
1.3 ความสมบูรณ์ของโครงสร้างกลยุทธ์หลักทั้ง 7 ด้านในการยกระดับสมรรถนะ	4.69	0.39	มากที่สุด
รวม	4.68	0.41	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.30 พบว่า ผลการประเมินมิติด้านหลักการและเหตุผลของกลยุทธ์การบริหารอยู่ในระดับมากที่สุดทุกรายการ โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความชัดเจนของหลักการ แนวคิด และทิศทางในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ รองลงมาคือความสมบูรณ์ของโครงสร้างกลยุทธ์หลักทั้ง 7 ด้านในการยกระดับสมรรถนะ ทั้งนี้ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลที่อยู่ในระดับต่ำ สะท้อนว่าโครงสร้างกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้นมีฐานคิดวิชาการที่หนักแน่น มีความสมเหตุสมผล และสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาการสื่อสารภาษาอังกฤษของโรงเรียนเอกชน ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด อย่างลงตัว

ตารางที่ 4.31 ผลการประเมินด้านวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ (n = 14)

รายการ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
2.1 ความชัดเจนและการจำแนกเป้าหมายของวัตถุประสงค์	4.57	0.50	มากที่สุด
2.2 ความสอดคล้องกับการมุ่งเน้นส่งเสริมสมรรถนะการสื่อสารของผู้เรียน	4.64	0.46	มากที่สุด
2.3 ความเป็นไปได้ในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์	4.50	0.53	มาก
รวม	4.57	0.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.31 พบว่า ผลการประเมินด้านวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.57$, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความสอดคล้องกับการมุ่งเน้นส่งเสริมสมรรถนะการสื่อสารของผู้เรียน รองลงมาคือความชัดเจน

และการจำแนกเป้าหมายของวัตถุประสงค์ สำหรับด้านความเป็นไปได้ในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นเล็กน้อยแต่ยังคงอยู่ในระดับมาก ผลลัพธ์ดังกล่าวสรุปได้ว่าวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมีความเฉพาะเจาะจง มีความเชื่อมโยงกับมิติการพัฒนาศักยภาพผู้เรียน และเป็นแนวทางที่สถานศึกษาเอกชนสามารถนำไปขับเคลื่อนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้จริงเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหาร จำแนกตามองค์ประกอบ (n = 14)

กลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง	ข้อ	รายการประเมินกลยุทธ์ การบริหาร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ					
1.1 การกำหนดทิศทางเชิงนโยบายการใช้ภาษา	1.1	ความเหมาะสมในการกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษขององค์กร	4.71	0.41	มากที่สุด
1.2 การวางแผนกลยุทธ์และนวัตกรรมการเรียนรู้	1.2	ความเหมาะสมของแผนงานและนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนทักษะผู้เรียน	4.64	0.46	มากที่สุด
1.3 การบริหารจัดการสู่ความสำเร็จเชิงประจักษ์	1.3	ความเป็นไปได้ในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรม	4.57	0.50	มากที่สุด
1.4 เครือข่ายความสัมพันธ์และโครงสร้างภายใน	1.4	ความเป็นไปได้ในการจัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน	4.50	0.53	มาก
2. กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ					
2.1 การเสริมสร้างสมรรถนะและความมั่นใจในการสอน	2.1	ความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาความสามารถและเจตคติของครู	4.64	0.46	มากที่สุด

ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหาร จำแนกตามองค์ประกอบ (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง	ข้อ	รายการประเมินกลยุทธ์ การบริหาร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
2. กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ					
2.2 การติดตามและการจัดการ ความรู้เพื่อขยายผล	2.2	ความเป็นไปได้ในการนิเทศ และสร้างชุมชนแห่งการ เรียนรู้ (PLC)	4.57	0.50	มาก ที่สุด
3. กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน					
3.1 หน่วยการเรียนรู้และ นวัตกรรมหลักสูตร	3.1	ความเหมาะสมในการ ปรับปรุงหลักสูตรให้ สอดคล้องกับสมรรถนะ สากล	4.50	0.53	มาก
3.2 การบูรณาการกิจกรรมและ การเรียนรู้เชิงรุก	3.2	ความเป็นไปได้ในการจัด กิจกรรมการเรียนรู้แบบ Active Learning	4.57	0.50	มาก ที่สุด
3.3 สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลและ แหล่งเรียนรู้รอบด้าน	3.3	ความเหมาะสมในการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี สนับสนุนบรรยากาศภาษา	4.43	0.56	มาก
3.4 การวัด วิเคราะห์ และ ประเมินสมรรถนะภาษา	3.4	ความเป็นไปได้ในการใช้ เครื่องมือประเมินทักษะ การสื่อสารตามสภาพจริง	4.50	0.53	มาก
4. กลยุทธ์ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน					
4.1 การแนะแนวและการดูแล สนับสนุนผู้เรียน	4.1	ความเหมาะสมของระบบ การส่งเสริมและช่วยเหลือ นักเรียนรายบุคคล	4.57	0.50	มาก ที่สุด
4.2 กิจกรรมค่ายและชมรม ภาษาอังกฤษ	4.2	ความเป็นไปได้ในการจัด กิจกรรมนอกห้องเรียนเพื่อ ฝึกฝนทักษะตรง	4.50	0.53	มาก

ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหาร จำแนกตามองค์ประกอบ (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง	ข้อ	รายการประเมินกลยุทธ์ การบริหาร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
4.3 กิจกรรมขับเคลื่อนภาษาและ การมีส่วนร่วมของชุมชน	4.3	ความเหมาะสมในการใช้ บริบทท้องถิ่นร่วมจัด ประสบการณ์การสื่อสาร	4.64	0.46	มากที่สุด
5. กลยุทธ์ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ					
5.1 การประเมินผลและการ เทียบเคียงมาตรฐาน	5.1	ความเหมาะสมของการ เทียบระดับคะแนนตาม เกณฑ์สากล (เช่น CEFR)	4.71	0.41	มากที่สุด
5.2 การจัดการความรู้และ นวัตกรรมการสอน	5.2	ความเป็นไปได้ในการถอด บทเรียนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)	4.64	0.46	มากที่สุด
6. กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
6.1 ความสัมพันธ์และความพึง พอใจของภาคีเครือข่าย	6.1	ความเหมาะสมในการ ประสานความร่วมมือกับ ผู้ปกครองและชุมชน	4.57	0.50	มากที่สุด
6.2 การตอบสนองความต้องการ และนวัตกรรมบริการ	6.2	ความเป็นไปได้ในการ จัดบริการทางการศึกษาที่ ตรงใจผู้รับบริการ	4.50	0.53	มาก
7. กลยุทธ์ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ					
7.1 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้าน ผู้เรียน	7.1	ความสมบูรณ์ของ เป้าหมายด้านทักษะและ ความมั่นใจของนักเรียน	4.64	0.46	มากที่สุด
7.2 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้าน บุคลากร	7.2	ความเหมาะสมของเกณฑ์ สมรรถนะวิชาชีพและ ความพร้อมของครู	4.57	0.50	มากที่สุด

ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหาร จำแนกตามองค์ประกอบ (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง	ข้อ	รายการประเมินกลยุทธ์ การบริหาร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
7.3 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้าน ผู้บริหาร	7.3	ความชัดเจนของดัชนีชี้วัด ภาวะผู้นำวิชาการและการ จัดการ	4.50	0.53	มาก
7.4 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้าน สถานศึกษา	7.4	ความเป็นไปได้ในการ ยกระดับมาตรฐานคุณภาพ องค์กรสู่สากล	4.57	0.50	มากที่สุด

คำอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติได้ตาราง

จากฐานข้อมูลในตารางที่ 4.32 ผลการประเมินระบุว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ทั้ง 7 กลยุทธ์หลัก และ 20 กลยุทธ์รอง โดยภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยมผ่านระดับความคิดเห็น "มาก" ถึง "มากที่สุด" ค่าเฉลี่ยส่วนใหญ่เกาะกลุ่มในระดับสูง ขณะที่ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าต่ำอย่างต่อเนื่อง แสดงถึงความเป็นเอกฉันท์และความสอดคล้องเชิงทัศนคติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อนวัตกรรมเชิงนโยบายนี้

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า โครงสร้างกลยุทธ์ที่ออกแบบขึ้นมีลักษณะเป็นโมเดลเชิงระบบ (Systematic Model) ที่ให้ความสำคัญอย่างสมดุลครอบคลุมทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการภายใน และตัวชี้วัดผลผลิต โดยมีมิติด้านภาวะผู้นำวิชาการและการกำหนดนโยบาย (ข้อ 3.1.1) ร่วมกับมิติด้านการเทียบเคียงมาตรฐานการวัดผลสากล (ข้อ 3.5.1) ได้รับคะแนนประเมินเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการปັกดุสิตวิสัยทัศน์และการใช้วิถีวิทยาประเมินผลที่แม่นยำ ในขณะที่มิติด้านการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาขีดความสามารถครู และการร่วมมือกับภาคีเครือข่ายภายนอก ได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับวิถีและข้อจำกัดของโรงเรียนเอกชนในพื้นที่เป็นอย่างดี จึงสรุปได้ว่าชุดกลยุทธ์ชุดนี้มีความเหมาะสมทางทฤษฎีและมีความพร้อมสูงในการนำไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติงานเพื่อยกระดับทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของผู้เรียนให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหาร

จากการประมวลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 14 ท่าน ที่มีต่อร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ในภาพรวมกลยุทธ์มีความสมบูรณ์ เชิงทฤษฎีและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง อย่างไรก็ตาม กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะสำคัญ เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในโครงสร้างโรงเรียนเอกชน ดังนี้

1) ข้อเสนอแนะด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเชิงกระบวนการ

ควรกำหนดคู่มือหรือแนวทางการดำเนินงานของทั้ง 7 กลยุทธ์หลักให้มีความชัดเจนในเชิงวิธีวิทยา โดยระบุบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากร ฝ่ายสนับสนุนอย่างเป็นระบบ ตลอดจนจัดทำปฏิทินการดำเนินงานที่จำแนกลำดับขั้นตอนก่อน-หลัง เพื่อให้โรงเรียนเอกชนแต่ละแห่งสามารถนำโครงสร้างกลยุทธ์ไปปรับใช้ได้ยืดหยุ่นตามขนาดของสถานศึกษาและบริบทความพร้อมของตนเอง

2) ข้อเสนอแนะด้านการยกระดับสมรรถนะบุคลากรครู

ควรเน้นย้ำการสร้างความต่อเนื่องในการพัฒนาครูผู้สอนภาษาอังกฤษ โดยเฉพาะการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการและทักษะการสอนแนวใหม่ผ่านการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาข้อจำกัดในการสื่อสารของผู้เรียน นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้ครูไทยและครูชาวต่างชาติร่วมกันวางแผนการสอน เพื่อเพิ่มความมั่นใจและยกระดับสมรรถนะทางภาษาของบุคลากรให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ

3) ข้อเสนอแนะด้านการสร้างภาคีเครือข่ายและการมีส่วนร่วม

ควรวางกลไกและเปิดช่องทางสื่อสารที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมอย่างเป็นรูปธรรมระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน รวมถึงองค์กรภายนอก โดยเปิดโอกาสให้ภาคส่วนเหล่านี้เข้ามามีบทบาทร่วมกันตั้งแต่ขั้นวางแผนนโยบาย ร่วมจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร (เช่น การสนับสนุนกิจกรรมค่าย หรือชมรมภาษาอังกฤษ) และร่วมรับรู้ผลการประเมิน เพื่อสร้างระบบนิเวศที่กระตุ้นให้เกิดการฝึกฝนภาษาอังกฤษอย่างต่อเนื่องแม้จะอยู่นอกรั้วโรงเรียน

4) ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาระบบตรวจสอบและประเมินสมรรถนะ

ควรระบุเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ให้ชัดเจน แม่นยำ และสอดคล้องกับมาตรฐานสากล (เช่น กรอบมาตรฐาน CEFR) โดยครอบคลุมทั้งมิติความก้าวหน้าด้านการสื่อสารของนักเรียน ศักยภาพการจัดการเรียนรู้ของครู และประสิทธิภาพการบริหารวิชาการภาพรวม พร้อมทั้งจัดหาเครื่องมือจัดเก็บฐานข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงทิศทางการบริหารแผนงานอย่างทันทั่วทั้ง

5) ข้อเสนอแนะด้านการจัดการองค์ความรู้เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน

ควรจัดให้มีพื้นที่นิทรรศการวิชาการหรือแพลตฟอร์มดิจิทัลสำหรับการถอดบทเรียน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ระหว่างกลุ่มโรงเรียนเอกชนในสังกัด สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อส่งต่อชุดความรู้ วิธีการสอนเชิงรุกที่ประสบความสำเร็จ และนวัตกรรมการบริหารจัดการ ซึ่งจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้เกิดการยกระดับ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษของนักเรียนในภาพรวมของจังหวัดอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามความมุ่งหมาย

การสรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.2 สรุปผลการวิจัย

5.3 อภิปรายผลการวิจัย

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.1.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด

5.1.2 เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด

5.1.3 เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด

5.2 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์และขั้นตอนการดำเนินการวิจัย โดยแบ่งผลการวิจัยออกเป็น 3 ตอน ตามระยะของการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1)

ระยะที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 2)

ระยะที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 3)

5.2.1 สรุปผลการวิจัย ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1)

5.2.1.1 สรุปผลการศึกษารายองค์ประกอบและตัวชี้วัดของกลยุทธ์การบริหาร

จากการบูรณาการดัชนีชี้วัดผ่านการศึกษาเอกสาร วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และการถอดบทเรียนสภาพจริงเชิงบริบทของการจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้สังเคราะห์โครงสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน โดยจำแนกเป็น กลยุทธ์หลักจำนวน 7 ด้าน และแตกแขนงออกเป็น กลยุทธ์รองรวมทั้งสิ้น 20 ข้อ

ในมิติของตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIs) วิจัยฉบับนี้ได้ออกแบบระบบประเมินผลสัมฤทธิ์ที่มีความเฉพาะเจาะจง โดยมุ่งเน้นการวัดมูลค่าความก้าวหน้าเชิงสมรรถนะ (Competency-based Measurement) ที่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมไปถึงดัชนีชี้วัดศักยภาพการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอน ศักยภาพการบริหารวิชาการเชิงรุกของผู้บริหาร และดัชนีการพัฒนาศักยภาพแวดล้อมทางภาษาของสถานศึกษา ตัวชี้วัดทั้งหมดนี้ได้รับการร้อยเรียงให้สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานสากลด้านความสามารถทางภาษา (CEFR) ทำให้เครื่องมือชุดนี้มีคุณลักษณะเป็นทั้งเชิงวัดและเครื่องมือประเมินตนเอง (Self-Assessment Tools) ที่เอื้อให้สถาบันการศึกษาเอกชนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงตามขีดความสามารถและข้อจำกัดของตน

5.2.1.2 สรุปผลรายองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา

ผลการตกผลึกเชิงวิชาการในการจำแนกสาระสำคัญรายองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารจัดการ มีรายละเอียดเชิงลึกดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ: เป็นกลไกเชิงโครงสร้างที่มุ่งเน้นการพลิกโฉมทัศนคติและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ให้แปรเปลี่ยนเป็นผู้นำทางวิชาการ ยุคดิจิทัล ผ่านการกำหนดแผนยุทธศาสตร์นโยบายการใช้ภาษา (English-Friendly Policy) การจัดสรรงบประมาณ และการทลายกำแพงการบริหารด้วยการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ภายในองค์กร

2) กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ เป็นการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital) มุ่งยกระดับสมรรถนะภาษาอังกฤษของครูไทยควบคู่กับการพัฒนาเทคนิคการจัดกิจกรรมร่วมกับครูชาวต่างชาติ โดยเน้นการสร้างพื้นที่ที่สาคัดองค์ความรู้และเยียวยาปัญหาการสอนผ่านกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างเป็นระบบ

3) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน เน้นย้ำการปฏิรูปหน่วยการเรียนรู้ให้เป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะที่จับต้องได้ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนของครูสู่การเป็นผู้จัดกระบวนการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ที่บูรณาการสื่อเทคโนโลยีดิจิทัล แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ และคลังข้อสอบวัดทักษะการสื่อสารตามสภาพจริง

4) กลยุทธ์ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน เป็นการสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) นอกห้องเรียน มุ่งจัดความกล้วในการใช้ภาษาของผู้เรียนผ่านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนรายบุคคล การจัดตั้งค่ายวิชาการแบบเข้มข้น และชมรมภาษาอังกฤษที่เปิดโอกาสให้เยาวชนได้แสดงออกอย่างอิสระ

5) กลยุทธ์ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ มุ่งเน้นการสร้างฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของสถาบัน เพื่อจัดเก็บผลความก้าวหน้าทางภาษาอังกฤษของผู้เรียน ตลอดจนการถอดบทเรียนและสร้างคลังนวัตกรรมการสอนที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เพื่อนำมาเทียบเคียงมาตรฐานระดับจังหวัดและประเทศ

6) กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการสร้างพันธมิตรทางการศึกษาและการบริหารจัดการความพึงพอใจ โดยดึงผู้ปกครอง ชุมชน และภาคเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ดเข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมสร้าง และร่วมรับผิดชอบต่อการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของนักเรียน

7) กลยุทธ์ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ เป็นองค์ประกอบปลายน้ำที่ทำหน้าที่ตรึงคุณภาพวิชาการ ปักหมุดตัวชี้วัดความสำเร็จที่สมดุล (Balanced Scorecard) ในทุกระดับ เพื่อค้ำประกันว่าสถาบันการศึกษาจะมีระดับมาตรฐานคุณภาพวิชาการที่เติบโตอย่างมั่นคงและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

5.2.1.3 สรุปผลการพัฒนากลยุทธ์และการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

กระบวนการกลั่นกรองและแสวงหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของกลยุทธ์ฉบับนี้ ดำเนินการผ่านการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิระดับประเทศจำนวน 14 ท่าน ซึ่งครอบคลุมทั้งนักบริหารการศึกษา นักวิชาการภาษาอังกฤษ และผู้แทนจากสมาคมการศึกษาเอกชน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติสะท้อนว่า ภาพรวมของชุดกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่เข้าใกล้ศูนย์ ซึ่งเป็นข้อบ่งชี้ทางสถิติว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีทัศนคติที่เป็นเอกฉันท์และยอมรับความสอดคล้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์นี้ไปขับเคลื่อนใช้งานจริง

ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความสำคัญสูงสุดกับกลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำวิชาการ และการวางระบบประเมินผลเทียบเคียงมาตรฐานสากล โดยระบุว่าเป็นเงื่อนไขจำเป็นในการสร้าง

ความเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งได้มอบข้อเสนอแนะเชิงลึกว่า เพื่อให้กลยุทธ์นี้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในกลุ่มโรงเรียนเอกชนที่มีขนาดและงบประมาณที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้บูรณาการข้อมูลเหล่านั้นมาจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน (Step-by-Step Guide) ที่ระบุบทบาทความรับผิดชอบของบุคลากรไว้อย่างเด่นชัด

5.2.1.4 กรอบกำกับการดำเนินงาน 7 กลยุทธ์หลักของการบริหาร

กรอบกำกับการดำเนินงาน (Governance and Implementation Framework) เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักทั้ง 7 ด้าน ได้รับการออกแบบภายใต้ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) โดยเรียงร้อยเนื้อหาและความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ไม่แยกส่วน เพื่อให้เกิดพลังทวีคูณในการบริหารจัดการ (Synergy) มีกลไกการกำกับดูแลดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยนำเข้าเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Inputs) เป็นการทำงานร่วมกันของกลยุทธ์ที่ 1 และกลยุทธ์ที่ 2 โดยใช้ภาวะผู้นำวิชาการเป็นตัวจุดประกายวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ นำข้อมูลสารสนเทศมาวางนโยบาย แล้วส่งผ่านไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรครูให้มีความพร้อมด้านสมรรถนะภาษาและเครื่องมือการสอน

ส่วนที่ 2 กระบวนการแปรรูปวิชาการ (Academic Transformation Processes) เป็นหัวใจของการขับเคลื่อนในภาคปฏิบัติ ซึ่งเกิดจากการผสมพลังของกลยุทธ์ที่ 3 และกลยุทธ์ที่ 4 เป็นการนำครูที่ผ่านการพัฒนามาลงมือปรับปรุงหลักสูตร จัดการเรียนการสอนเน้นการสื่อสารจริงในห้องเรียน (Active Learning) พร้อมกับทลายกำแพงห้องเรียนด้วยการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ค่ายและชมรมภาษา เพื่อแปรสภาพโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการสื่อสารภาษาอังกฤษ

ส่วนที่ 3 ผลลัพธ์และการควบคุมสะท้อนกลับ (Outputs and Feedback Loops) เป็นการทำงานประสานกันของกลยุทธ์ที่ 5, กลยุทธ์ที่ 6 และกลยุทธ์ที่ 7 เพื่อทำหน้าที่เป็นเครื่องตรวจสอบคุณภาพ โดยนำผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและครูมาวิเคราะห์เทียบเคียงมาตรฐาน ถอดบทเรียนความสำเร็จเป็นคลังความรู้ และนำรายงานผลลัพธ์นี้ไปสร้างความเชื่อมั่นและตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองและภาคีเครือข่าย ซึ่งข้อมูลสะท้อนกลับทั้งหมดจะถูกหมุนวนกลับไปเป็นฐานข้อมูลให้ผู้บริหารนำไปปรับปรุงนโยบายในรอบปีถัดไป

กรอบการดำเนินงานทั้งหมดนี้ จึงถือเป็นนวัตกรรมทางการบริหารจัดการศึกษาเอกชนที่มีความลุ่มลึก สมบูรณ์เชิงกระบวนการ และมีความพร้อมในการนำไปใช้ยกระดับความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนในจังหวัดร้อยเอ็ดให้ก้าวสู่ระดับสากลได้อย่างงดงามและยั่งยืน

5.2.2 สรุปผลการวิจัย ระยะที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 2)

กระบวนการวิจัยในระยะที่ 2 มีเป้าหมายสำคัญเพื่อยกร่างและสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ให้มีความสมบูรณ์เชิงทฤษฎีและสอดคล้องกับสภาพบริบทและความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่ ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาเชิงสำรวจและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) จากระยะที่ 1 ร่วมกับการสังเคราะห์เกณฑ์มาตรฐานสมรรถนะสากล (CEFR) มาจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการ โดยสามารถสรุปผลการสร้างและพัฒนากลยุทธ์ได้หลากหลายมิติดังนี้

1) โครงสร้างและมิติเชิงระบบของร่างกลยุทธ์

ผลการสร้างกลยุทธ์ในระยะนี้ นำไปสู่การค้นพบโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาที่มีความเป็นระบบและมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ประกอบด้วย **กลยุทธ์หลักจำนวน 7 ด้าน และ กลยุทธ์รองรวมทั้งสิ้น 20 ข้อ** ซึ่งแต่ละองค์ประกอบไม่ได้แยกส่วนจากกัน แต่ทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันอย่างเป็นกระบวนการ (Process-Oriented) โดยกลยุทธ์หลักทั้ง 7 ด้านที่ถูกสร้างขึ้น มีสาระสำคัญเชิงบริหารดังนี้

1) **กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ (กลยุทธ์หลักที่ 1)** ถูกสร้างขึ้นเพื่อเป็นตัวนำ (Driver) ในการกำหนดทิศทางเชิงนโยบายการใช้ภาษา การวางแผนกลยุทธ์ นวัตกรรมการเรียนรู้ และการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์เพื่อการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จเชิงประจักษ์

2) **กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพครูภาษาอังกฤษ (กลยุทธ์หลักที่ 2)** มุ่งเน้นการยกระดับสมรรถนะ ความมั่นใจในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และการส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อขยายผลผ่านกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

3) **กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน (กลยุทธ์หลักที่ 3)** มุ่งปฏิรูปหน่วยการเรียนรู้หลักสูตร บูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล และระบบวัดวิเคราะห์ประเมินสมรรถนะภาษาตามสภาพจริง

4) **กลยุทธ์ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน (กลยุทธ์หลักที่ 4)** เน้นการแนะแนวและดูแลสนับสนุนผู้เรียนเป็นรายบุคคล ควบคู่กับการจัดกิจกรรมค่ายหรือชมรมภาษาอังกฤษ เพื่อขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมของชุมชน

5) **กลยุทธ์ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ (กลยุทธ์หลักที่ 5)** วางรากฐานระบบประเมินผลการเรียนรู้และการเทียบเคียงเกณฑ์มาตรฐานสากล ร่วมกับการจัดการองค์ความรู้เพื่อพัฒนานวัตกรรมการสอน

6) กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กลยุทธ์หลักที่ 6) พัฒนากลไกการสร้างความสัมพันธ์ การประเมินความพึงพอใจของภาคีเครือข่าย และการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการผ่านนวัตกรรมบริการทางการศึกษา

7) กลยุทธ์ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ (กลยุทธ์หลักที่ 7) กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่สมดุลครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ด้านผู้เรียน ด้านบุคลากร ด้านผู้บริหาร และด้านสถานศึกษา เพื่อยกระดับสมรรถนะองค์กรสู่ความยั่งยืน

2) ความหลากหลายเชิงเนื้อหาและแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะ

การสร้างกลยุทธ์ในระยะนี้มีความแตกต่างจากรูปแบบการบริหารวิชาการทั่วไป เนื่องจากผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดการจัดการศึกษาเอกชนที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว เข้ากับทฤษฎีการเรียนรู้ภาษาที่สอง (Second Language Acquisition) ส่งผลให้เนื้อหาของกลยุทธ์รองทั้ง 20 ข้อ มีความหลากหลายและตอบโจทย์ปัญหาระดับพื้นที่อย่างตรงจุด เช่น มีการจำแนกแนวทางการพัฒนาครูไทยและครูต่างชาติร่วมกัน การนำแพลตฟอร์มเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยลดช่องว่างด้านการขาดแคลนทรัพยากร ตลอดจนการปรับวิธีการประเมินผลจากการทดสอบความรู้ในกระดาน (Knowledge-based) ไปสู่การประเมินสมรรถนะการสื่อสารในสถานการณ์จำลอง (Performance-based) ซึ่งสอดคล้องกับธรรมชาติของการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของนักเรียนในยุคปัจจุบัน

3) ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและความสอดคล้องเชิงวิชาการ

ในการวิจัยระยะที่ 2 นี้ ผู้วิจัยไม่ได้เพียงแต่ออกแบบกลยุทธ์ตามกรอบทฤษฎีเท่านั้น แต่ยังสามารถดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์ผ่านการระดมสมองและประมวลข้อมูลความเห็น เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการนำไปเสนอต่อคณะผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการดำเนินงานชี้ให้เห็นว่า ชุดกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับแนวนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ธรรมการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งมักเผชิญความท้าทายในเรื่องการหมุนเวียนของบุคลากรครู และการแข่งขันด้านคุณภาพวิชาการ

สรุปในภาพรวมของการวิจัยระยะที่ 2 นี้ ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบของ "ชุดกลยุทธ์แบบบูรณาการ" (Integrated Strategic Package) ที่มีโครงสร้างชัดเจน สละสลวยด้วยถ้อยคำเชิงปฏิบัติการ มีเนื้อหาสาระที่ครอบคลุมมิติการบริหารโรงเรียนเอกชนยุคใหม่ในทุกด้าน และมีความพร้อมอย่างยิ่งในการนำไปสู่ขั้นตอนการประเมินยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้เชี่ยวชาญในระยะถัดไป เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้งานได้จริงในการขับเคลื่อนและยกระดับขีดความสามารถการสื่อสารภาษาอังกฤษของเยาวชนไทยอย่างเป็นรูปธรรม

5.2.3 สรุปผลการวิจัย ระยะที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 3)

1) ผลการวิเคราะห์ทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิเชิงสถิติ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์หลักทั้ง 7 ด้าน และกลยุทธ์รองทั้ง 20 ข้อ พบว่า ในภาพรวมผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) อยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด โดยจุดเด่นที่พบจากการวิเคราะห์ทางสถิติคือ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในทุกรายการประเมินมีค่าต่ำและเกาะกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นหลักฐานทางสถิติที่ยืนยันว่า คณะผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องเป็นเอกฉันท์และยอมรับว่าชุดกลยุทธ์นี้มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาและขับเคลื่อนทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษได้จริงในทางปฏิบัติ

เมื่อพิจารณาจำแนกรายองค์ประกอบ พบข้อค้นพบที่หลากหลายดังนี้

1.1) กลุ่มกลยุทธ์ที่ได้รับคะแนนประเมินในระดับสูงสุด ได้แก่ กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ ในมิติของการกำหนดทิศทางเชิงนโยบายการใช้ภาษาและการวางแผนกลยุทธ์นวัตกรรมการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.71$) ร่วมกับ กลยุทธ์ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ ในมิติที่วัดบ่งชี้ความสำเร็จด้านสถานศึกษาและความเป็นไปได้ในการยกระดับมาตรฐานสู่สากล ($\bar{X} = 4.71$) สะท้อนให้เห็นคชภูทิทัศน์ของผู้เชี่ยวชาญว่า จุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงและการตรึงคุณภาพปลายน้ำเป็นปัจจัยวิกฤต (Critical Success Factors) ในการบริหารโรงเรียนเอกชน

1.2) กลุ่มกลยุทธ์การขับเคลื่อนในระดับปฏิบัติการ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน มิติการบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และกลยุทธ์ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน มิติกิจกรรมขับเคลื่อนภาษาและการมีส่วนร่วมของชุมชน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$ และ 4.57 ตามลำดับ) แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือเชิงกระบวนการที่ผู้วิจัยออกแบบไว้ มีความสอดคล้องกับวิธีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติจริง

1.3) กลุ่มกลยุทธ์ระบบสนับสนุนทางวิชาการ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ ผ่านกระบวนการ PLC และ กลยุทธ์ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ ที่เน้นการประเมินผลตามสภาพจริงและการเทียบเคียงเกณฑ์มาตรฐานสากล ได้รับการประเมินอยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความต่อเนื่องและการถอดบทเรียนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ขององค์กร

2) ผลการสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพเพื่อความยั่งยืน

นอกเหนือจากข้อมูลเชิงปริมาณแล้ว ผู้วิจัยยังได้รับข้อเสนอแนะเชิงพัฒนาการจากคณะผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเพิ่มความสมบูรณ์และลดช่องว่างในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยสามารถตกผลึกเป็นประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ

2.1) การจัดทำคู่มือเชิงกระบวนการ (Process-Oriented Manual) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะว่าควรมีการแปลงกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองให้เป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน โดยระบุบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอน (ทั้งครูไทยและครูต่างชาติ) อย่างเป็นระบบตามขนาดของโรงเรียนเอกชน

2.2) การสร้างระบบนิเวศทางภาษาผ่านภาคีเครือข่าย ควรให้ความสำคัญกับการดึงผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมพฤติกรรมการใช้ภาษาอังกฤษนอกห้องเรียน เพื่อให้เกิดการฝึกฝนอย่างเป็นวิถีชีวิตและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

2.3) การนำสารสนเทศมาปรับปรุงกลยุทธ์ ควรกำหนดให้มีการจัดเก็บข้อมูลความก้าวหน้าของผู้เรียนรายบุคคลอย่างเป็นระบบดิจิทัล เพื่อนำฐานข้อมูลสารสนเทศนั้นมาวิเคราะห์และทบทวนทิศทางการบริหารจัดการวิชาการในแต่ละรอบปีการศึกษา

3) บทสรุปคุณลักษณะของกลยุทธ์ในระยะที่ 3

ผลการวิจัยในระยะนี้ส่งผลให้ผู้วิจัยได้ยืนยันคุณลักษณะของกลยุทธ์การบริหารที่พัฒนาขึ้นว่ามีคุณลักษณะเป็น "รูปแบบเชิงระบบ" (Systems Model) ที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ มีความเชื่อมโยงเส้นไหลตั้งแต่ปัจจัยนำเข้าเชิงนโยบาย (Input) กระบวนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้และการพัฒนาครู (Process) และการประเมินผลลัพธ์การดำเนินงานที่อิงเกณฑ์มาตรฐานสากล (Output & Feedback)

ดังนั้น ผลการวิจัยในระยะที่ 3 จึงเป็นข้อพิสูจน์เชิงวิชาการที่แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ฉบับนี้ มีความเที่ยงตรง มีความเหมาะสมในทางทฤษฎี และมีความเป็นไปได้สูงในทางปฏิบัติ พร้อมทั้งจะนำไปใช้เป็นนวัตกรรมและเครื่องมือเชิงนโยบายในการพลิกโฉมและยกระดับขีดความสามารถด้านภาษาอังกฤษของเยาวชนในโรงเรียนเอกชน ให้ประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับความต้องการของสังคมยุคปัจจุบัน

5.3 อภิปรายผลการวิจัย

5.3.1 การอภิปรายผล ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ในระยะที่ 1 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ในการส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน พบประเด็นสำคัญที่นำมาสู่การอภิปรายผลในมิติที่หลากหลายและกลุ่มลึกเชิงวิชาการ ดังนี้

1) ช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ (Need Assessment)

ข้อค้นพบจากการวิจัยชี้ให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ในทุกองค์ประกอบของการบริหารจัดการมีค่าสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความตระหนักและแรงขับเคลื่อนภายใน (Internal Drive) ของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชน ที่มุ่งหวังจะพลิกโฉมการจัดการศึกษาภาษาอังกฤษให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

ปรากฏการณ์นี้สามารถอธิบายได้ว่า โรงเรียนเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ดกำลังเผชิญกับจุดเปลี่ยนสำคัญ (Turning Point) โดยสภาพปัจจุบันดั้งเดิมยังคงยึดติดอยู่กับการจัดการเรียนรู้แบบเน้นไวยากรณ์และความรู้เชิงทฤษฎีเพื่อการแข่งขัน (Knowledge-based) ในขณะที่กระแสสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความคาดหวังในสภาพที่พึงประสงค์ที่มุ่งเน้นการปฏิรูปสู่การพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารจริงในชีวิตประจำวัน (Competency-based) สภาพการณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Scott เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทางการศึกษาที่ระบุถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่จะเป็นคือสารตั้งต้นในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษา

นอกจากนี้ ความจำเป็นในการลดช่องว่างดังกล่าวเพื่อก้าวข้ามข้อจำกัดด้านทักษะการพูดและการฟัง ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ทิวาพร คงสม (Kongsom, 2010, pp. 154–168)** ที่ระบุถึงปัญหาความเหลื่อมล้ำในการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ และความจำเป็นที่สถานศึกษาต้องปรับตัวขนานใหญ่เพื่อตอบสนองต่อเกณฑ์สมรรถนะในระดับสากล เช่นเดียวกับที่ **สายสุนีย์ เทพสุขเอี่ยม (2553, น. 1–4)** และ **ฤทัยวรรณ หาญกล้า (2554)** ได้เสนอไว้ร่วมกันว่าการประเมินความต้องการจำเป็นถือเป็นกลไกสะท้อนกลับทางการบริหารที่ช่วยให้ผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์มองเห็นจุดบกพร่องเชิงโครงสร้างวิชาการ ทำให้นโยบายการขับเคลื่อนภาษาอังกฤษของสถานศึกษามีความแม่นยำ ตรงประเด็น และสามารถแก้ปัญหาความพึงพอใจของท้องถิ่นได้จริง

2) มิติด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ

จากผลการศึกษาพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ในด้านภาวะผู้นำวิชาการและการกำหนดทิศทางเชิงนโยบายเป็นองค์ประกอบที่กลุ่มประชากรให้ความสำคัญในลำดับต้น ๆ ประเด็นนี้อภิปรายได้ว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการยกระดับทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษในโรงเรียนเอกชนขึ้นอยู่กับคณาจารย์และการปฎิบัติของผู้บริหารเป็นปัจจัยหลัก หากผู้บริหารขาดภาวะผู้นำทางวิชาการและไม่เข้าใจกรอบมาตรฐานสากล เช่น CEFR นโยบายการส่งเสริมภาษาอังกฤษก็จะเป็นเพียงแผนงานบนแผ่นกระดาษที่ไม่สามารถแปรไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียนได้

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hallinger ที่เน้นย้ำว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคพลิกผันทางเทคโนโลยีต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leader) ที่คอยสนับสนุนทรัพยากรจัดบรรยากาศองค์กรให้เป็นสังคมที่เป็นมิตรกับการใช้ภาษาอังกฤษ (English-Friendly Environment) และสร้างโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลเพื่อหนุนเสริมการทำงานของครู

สอดคล้องกับแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ของ **จันทร์ฤทัย พานิชสุผล (2557)** และ **ศรีพิชา ขาตะศิริกุล (2561)** ที่ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนยุคใหม่ต้องมีความยืดหยุ่น กล้าหาญในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสร้างสิ่งแวดล้อมทางปัญญา และมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ด้านสากลศึกษาให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งการปฎิบัตินโยบายที่เฉียบคมและเด่นชัดนี้จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรทุกฝ่ายมองเห็นเป้าหมายเดียวกันและขับเคลื่อนตัวบ่งชี้ความสำเร็จของสถานศึกษาไปสู่เกณฑ์สากลได้อย่างมีทิศทาง

3) มิติด้านการพัฒนาบุคลากรครูและการบริหารทุนมนุษย์

ผลวิจัยสะท้อนว่า สภาพปัจจุบันของโรงเรียนเอกชนมักประสบปัญหาความท้าทายในเรื่องความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษของครูไทย และอัตราการหมุนเวียนที่สูงของครูชาวต่างชาติ ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ต้องการระบบนิเทศและกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ประเด็นนี้อภิปรายได้ว่า การบริหารโรงเรียนเอกชนจำเป็นต้องปฏิรูปแนวทางการพัฒนาครูจากการอบรมแบบดั้งเดิม (Traditional Training) ไปสู่การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่เปิดโอกาสให้ครูไทยและครูต่างชาติได้สะท้อนคิด (Reflective Practice) และออกแบบหน่วยการเรียนรู้ร่วมกัน ความเป็นระบบในจุดนี้จะช่วยลดความกลัวทางภาษาของครูผู้สอนซึ่งเป็นปัจจัยส่งผ่าน (Mediating Factor) ไปสู่ความเชื่อมั่นในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ให้แก่ผู้เรียน สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์ของ Schultz ที่ระบุว่าการลงทุนในการพัฒนาศักยภาพเชิงลึกของบุคลากรภายในจะส่งผลต่อผลิตภาพคุณภาพขององค์กรอย่างยั่งยืน

ข้อค้นพบดังกล่าวยังได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของ **ฐิตยา เรือนนระการ (2560)** และ **Jamshidnejad (2011, pp. 530–536)** ที่ระบุตรงกันว่า ปัญหาสำคัญของการสื่อสาร

ภาษาอังกฤษในชั้นเรียนเกิดจากการที่ครูผู้สอนขาดความมั่นใจและความต่อเนื่องในการฝึกฝนทักษะเฉพาะด้าน ดังนั้น ระบบนิเทศภายในและการจัดทำนวัตกรรมการจัดการความรู้ตามที่ Wang (2011) ได้เสนอไว้ จึงเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สามารถยกระดับสมรรถนะครูได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้ครูผู้สอนเปลี่ยนบทบาทจากผู้บรรยายมาเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) ที่มีความพร้อมทั้งด้านวิธีวิทยาและจิตวิทยาการศึกษา

4) มิติด้านหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ และระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

ในส่วนของสภาพที่พึงประสงค์ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นกระบวนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ภาษาอังกฤษตามสภาพจริงนั้น สามารถอภิปรายได้ว่า หลักสูตรของโรงเรียนเอกชนต้องมีความก้าวหน้าและก้าวหน้าการเรียนรู้แบบทอ้งจำ เพื่อมุ่งสู่การบูรณาการเครื่องมือดิจิทัลและนวัตกรรมการสอนที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

ประเด็นนี้มีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับงานวิจัยของ Tragant และ Victori (2012, pp. 293–308) และ Petkova (2013, pp. 85–93) ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับการปรับปรุงหลักสูตรภาษาอังกฤษและพบว่า การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้สืบค้นและฝึกฝนในสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นการคิดขั้นสูง ซึ่งระบบดังกล่าวจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดจำเป็นต้องได้รับการหนุนเสริมด้วยนวัตกรรมด้านสื่อดิจิทัลและเครื่องมือออนไลน์ที่ทันสมัย สอดรับกับแนวคิดของ Lameris และ Torrents (2014, pp. 1–8) ที่เน้นย้ำถึงความสำคัญของการผสมผสานเทคโนโลยีอุบัติใหม่ (Emerging Technologies) เข้าเป็นเนื้อเดียวกับโครงสร้างหลักสูตรวิชาการ เพื่อแปรสภาพห้องเรียนภาษาอังกฤษแบบเดิมให้เป็นพื้นที่การเรียนรู้เชิงรุกที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียนได้อย่างดีเยี่ยม

5) มิติด้านระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย

ข้อค้นพบที่น่าสนใจในระยะที่ 1 คือ สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เช่น ค่ายภาษาอังกฤษ ชมรมวิชาการ และการเชื่อมโยงกับผู้ปกครอง มีระดับความต้องการที่สูงมาก อภิปรายได้ว่า ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษเป็นสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากจำกัดการเรียนรู้ไว้เพียงแคในตารางสอน 50 นาที การสร้าง "ระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้" (Learning Ecosystem) ที่เชื่อมประสานระหว่างบ้าน โรงเรียน และชุมชน จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยเพิ่มระยะเวลาในการรับสารและส่งสารภาษาอังกฤษ (Time on Task) ของนักเรียน

ข้อค้นพบนี้สนับสนุนแนวคิดทางทฤษฎีการเรียนรู้ภาษาที่สองของ Krashen ในเรื่องการรับสารทางภาษาในสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติ (Language Acquisition Device) และสอดคล้องกับวิถีของโรงเรียนเอกชนที่มีความคล่องตัวในการสร้างความสัมพันธ์และประสาน

ความร่วมมือกับผู้ปกครองและสมาคมต่าง ๆ ในท้องถิ่น เพื่อร่วมกันจัดบริการทางการศึกษา และนวัตกรรมบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนรายบุคคล

มิติการสร้างความร่วมมือภายนอกเพื่อสร้างความยั่งยืนนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยในระดับสากลของ Cheekeong, Yassin และ Abdulrahman (2014, pp. 3620–3626) รวมถึง Batang (2014, pp. 182–193) ที่ค้นพบว่า แรงสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมทางสังคมและเครือข่ายภาคีเครือข่าย มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาความมั่นใจในการสื่อสารภาษาต่างประเทศของเยาวชน การที่โรงเรียนเอกชนสามารถดึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมเสมือนจริงนอกห้องเรียน เช่น ค่ายวิชาการหรือชมรมสัมพันธ์ จะช่วยสร้างสะพานเชื่อมให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นวิถีชีวิต สอดรับกับบทสรุปของ Low, Chong และ Ellis (2014, pp. 64–76) ที่ว่าระบบนิเวศการเรียนรู้ที่มีความเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และภาคประชาสังคม ถือเป็นกลไกสำคัญประกันความสำเร็จที่จะนำไปสู่การยกระดับสมรรถนะและขีดความสามารถการสื่อสารภาษาอังกฤษของผู้เรียนได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

สรุปผลในภาพรวม

สรุปผลในภาพรวมของการอภิปรายผลในระยะที่ 1 นี้ แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ที่ได้จากการศึกษานั้น ไม่ได้เป็นเพียงข้อมูลทางสถิติที่หยุดนิ่ง แต่เป็นฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ที่สะท้อนถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่มีความแม่นยำ ลุ่มลึก และตรงตามความเป็นจริงในพื้นที่ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด

ซึ่งข้อค้นพบทั้งหมดได้รับการกำกับและยืนยันด้วยกรอบแนวคิดและงานวิจัยทั้งในประเทศและระดับนานาชาติอย่างหนักแน่น ข้อมูลเหล่านี้ได้ทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมและฐานรากทางทฤษฎีที่แข็งแกร่ง นำไปสู่การออกแบบนวัตกรรมกลยุทธ์หลักทั้ง 7 ด้าน และกลยุทธ์รองทั้ง 20 ข้อ ในการวิจัยระยะต่อไปได้อย่างเฉียบคม ทรงพลัง และมีคุณค่าทางวิชาการสอดคล้องตามกรอบการวิจัยอย่างสมบูรณ์

5.3.2 การอภิปรายผล ระยะที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 2)

กระบวนการสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ในวิจัยระยะที่ 2 นำไปสู่การได้มาซึ่งนวัตกรรมเชิงนโยบายที่ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 7 ด้าน และกลยุทธ์รอง 20 ข้อ ซึ่งผลการตีพิมพ์และยกย่องเชิดชูยุทธศาสตร์ดังกล่าว มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลสะท้อนองค์ความรู้ในมิติที่หลากหลายได้ดังนี้

1) ความเป็นระบบและเอกภาพของโครงสร้างกลยุทธ์

ชุดกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมีลักษณะเป็นโมเดลเชิงระบบ (Systematic Model) ที่เชื่อมโยงเหตุและผลเข้าด้วยกันอย่างเหนียวแน่น โดยไม่ได้มองการพัฒนาภาษาอังกฤษแยกส่วนเฉพาะในมิติการสอนในห้องเรียนเท่านั้น แต่ครอบคลุมตั้งแต่โครงสร้างการบริหารระดับบนจนถึงผลลัพธ์ปลายทาง การออกแบบให้มี *กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ* เป็นกลยุทธ์หลักที่ 1 ถือเป็นกระดุมเม็ดแรกที่คอยควบคุมและจัดสรรทรัพยากร

มิติเชิงโครงสร้างนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ **จันทร์ฤทัย พานิชคุณผล (2557)** และ **ศรพิชา ขาตะศิริกุล (2561)** ที่ระบุว่า ความสำเร็จของการปฏิรูปวิชาการในสถาบันศึกษาเอกชน จำเป็นต้องอาศัยการวางกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องเชิงนโยบาย (Strategic Alignment) และการสร้างวิสัยทัศน์ที่พึงประสงค์ร่วมกันของผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการแปรนโยบายจากแผนกระดาษไปสู่การจัดวางโครงสร้างและกลไกภายในที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของทั้งองค์กร

2) การปฏิรูปทุนมนุษย์และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC)

การสร้าง *กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ* (กลยุทธ์หลักที่ 2) โดยแตกแขนงเป็นกลยุทธ์รองในการเสริมสร้างความมั่นใจและการติดตามความรู้ผ่านกระบวนการ PLC นั้น ถือเป็น การแก้ปัญหาข้อจำกัดของโรงเรียนเอกชนรายพื้นที่อย่างตรงจุด ประเด็นนี้อภิปรายได้ว่า ครูผู้สอนคือปัจจัยต้นน้ำที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อเจตคติและการซึมซับภาษาของผู้เรียน

ข้อค้นพบในมิตินี้สอดคล้องกับข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎีของ **ฐิตียา เรือนนระการ (2560)** และ **Jamshidnejad (2011, pp. 530–536)** ที่ชี้ให้เห็นตรงกันว่า ปัญหาของการจัดประสบการณ์เรียนรู้ภาษาอังกฤษมักเกิดจากครูผู้สอนขาดเวทีในการเสริมสร้างสมรรถนะและความมั่นใจในวิธีวิทยาการสอนแนวใหม่ การตีเส้นกลยุทธ์รองที่มุ่งเน้นระบบนิเทศและกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรตามแนวคิดของ **Wang (2011)** จึงเข้ามาทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมเพื่อเปลี่ยนผ่านพฤติกรรม การสอนของครูไทยและครูต่างชาติ ให้สอดคล้องกับการสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้และถอดบทเรียนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

3) การปฏิรูปหลักสูตรและการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเชิงรุก

ในส่วนของ *กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน* (กลยุทธ์หลักที่ 3) และ *กลยุทธ์ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ* (กลยุทธ์หลักที่ 5) ผู้วิจัยได้วางกรอบการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) บูรณาการร่วมกับเครื่องมือดิจิทัลและการเทียบเคียงเกณฑ์มาตรฐานสากล (CEFR)

ประเด็นนี้สามารถอภิปรายผลได้ว่า หลักสูตรภาษาอังกฤษในยุคปัจจุบันต้องก้าวข้ามการท่องจำไวยากรณ์เพื่อไปสู่หลักสูตรฐานสมรรถนะ ซึ่งมีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับงานวิจัยของ **ทิวาพร คงสม (Kongsom, 2010, pp. 154–168)** รวมถึง **Tragant และ Victori (2012,**

pp. 293–308) ที่เน้นย้ำถึงความจำเป็นในการปรับปรุงหน่วยการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศให้มีความยืดหยุ่น ทันสมัย และตอบสนองต่อสมรรถนะการสื่อสารจริงของผู้เรียน ขณะเดียวกัน การผสมผสานสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลและแหล่งเรียนรู้รอบด้านในกลยุทธ์รอง ก็ได้รับการสนับสนุนอย่างหนักแน่นจากงานวิจัยของ Petkova (2013, pp. 85–93) และ Lameris และ Torrents (2014, pp. 1–8) ว่า เทคโนโลยีอุบัติใหม่และการใช้นวัตกรรมดิจิทัลเป็นสิ่งเร้าที่มีประสิทธิภาพสูงในการสร้างสภาพแวดล้อมจำลอง (Virtual Environment) ที่ช่วยลดช่องว่างด้านภูมิศาสตร์ ทำให้นักเรียนในส่วนภูมิภาคสามารถเข้าถึงสำเนียงภาษาและคลังความรู้ระดับสากลได้อย่างเท่าเทียม

4) การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย

กลยุทธ์ที่สร้างความโดดเด่นและสอดคล้องกับธรรมชาติของโรงเรียนเอกชนคือ กลยุทธ์ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน (กลยุทธ์หลักที่ 4) และ กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กลยุทธ์หลักที่ 6) ซึ่งมุ่งเน้นกิจกรรมค่าย ชมรมภาษาอังกฤษ และการจัดการความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครองและชุมชน

มิตินี้สามารถอธิบายได้ว่า ทักษะการสื่อสารจะเกิดความเชี่ยวชาญได้ต้องอาศัย "ระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้" (Learning Ecosystem) ที่บ่มหล่อตัวผู้เรียนทั้งในและนอกห้องเรียน ซึ่งสอดคล้องกับดัชนีชี้วัดทางการบริหารของ สายสุณีย์ เทพสุขเยี่ยม (2553, น. 1–4) และ ฤทัยวรรณ หาญกล้า (2554) ในเรื่องการใช้กลไกการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ มาเป็นฐานในการพัฒนาสถานศึกษา ตลอดจนสอดคล้องกับผลงานวิจัยระดับนานาชาติของ Cheekeong, Yassin และ Abdulrahman (2014, pp. 3620–3626) และ Batang (2014, pp. 182–193) ที่ค้นพบว่า ปัจจัยแวดล้อมทางสังคมรอบตัวนักเรียนและความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของภาคีเครือข่าย เป็นตัวแปรต้นที่ส่งผลเชิงบวกต่อการลดความวิตกกังวลในการใช้ภาษาต่างประเทศของผู้เรียน การที่กลยุทธ์นี้เปิดช่องทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนกิจกรรมเสมือนจริง จึงเป็นการสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่เกื้อหนุนตามบทสรุปของ Low, Chong และ Ellis (2014, pp. 64–76) ที่ว่า ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและสถาบันทางสังคมภายนอก คือกุญแจสำคัญที่จะค้ำประกันความยั่งยืนของการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน

สรุปภาพรวมการอภิปรายผลระยะที่ 2

บทสรุปจากการอภิปรายผลในการวิจัยระยะที่ 2 นี้ แสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมกลยุทธ์การบริหารทั้ง 7 ด้าน และ 20 กลยุทธ์รอง ไม่ได้เป็นเพียงการรวบรวมทฤษฎีการบริหารจัดการทั่วไป แต่เป็นการรังสรรค์ "สถาปัตยกรรมทางการบริหารวิชาการ" (Academic Management Architecture) ที่มีความสมบูรณ์ ลุ่มลึก และมีความเชื่อมโยงสั่นไหว

ตัวกลยุทธ์ทุกข้อได้รับการกลั่นกรองและอ้างอิงบนฐานของวรรณกรรมวิจัยที่เข้มแข็งทั้งในและต่างประเทศ มีความเหมาะสมสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงาน

ศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด จึงถือเป็นเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความพร้อมสูงสุดในการยกระดับขีดความสามารถการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนให้ก้าวไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศและมีมาตรฐานสากลตามกรอบวิชาการอันทรงคุณค่าอย่างแท้จริง

5.3.3 การอภิปรายผล ระยะที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 3)

กระบวนการวิจัยในระยะที่ 3 ซึ่งเป็นการประเมินกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด โดยผ่านกระบวนการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 14 ท่าน นำไปสู่ข้อค้นพบเชิงประจักษ์ทางสถิติและข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพที่ลุ่มลึกซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผลเชิงวิชาการในมิติที่หลากหลายได้ดังนี้

1) ฉันทามติเชิงสถิติและความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของกลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ภาพรวมของดัชนีความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) อยู่ในเกณฑ์ระดับมากถึงมากที่สุด และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ต่ำสอดคล้องกันทุกรายการ ปรากฏการณ์นี้อภิปรายได้ว่าชุดกลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความเป็นเอกฉันท์เชิงทัศนะจากผู้เชี่ยวชาญ และมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในบริบทโรงเรียนเอกชน

สอดคล้องกับแนวคิดเชิงระเบียบวิธีวิจัยของ สายสุณีย์ เทพสุขเยี่ยม (2553, น. 1-4) และ ฤทัยวรรณ หาญกล้า (2554) ที่ชี้ให้เห็นว่า การยอมรับระบบหรือรูปแบบการบริหารจัดการใด ๆ จากผู้เชี่ยวชาญผ่านเครื่องมือประเมินเชิงระบบ ย่อมเป็นสิ่งจำเป็นว่าข้อเสนอเชิงนโยบายเหล่านั้น มีความสมบูรณ์เชิงตรรกะ มีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปก้าวข้ามความท้าทายในภาคปฏิบัติการจริงของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ปัจจัยวิกฤตสู่ความสำเร็จ: ภาวะผู้นำวิชาการและผลลัพธ์องค์กร

ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ และกลยุทธ์ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ ได้รับคะแนนประเมินเฉลี่ยจากผู้ทรงคุณวุฒิสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.71) ประเด็นนี้อภิปรายได้ว่า ในมุมมองของนักบริหารการศึกษาและผู้เชี่ยวชาญ จุดเริ่มต้นของการขับเคลื่อนวิชาการในโรงเรียนเอกชนจำเป็นต้องอาศัยกลไกการปักหมุดยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่เด่นชัดของผู้บริหาร พร้อมทั้งต้องมีการวางระบบตัวชี้วัดความสำเร็จที่สมดุล (Balanced Scorecard) เพื่อเป็นเข็มทิศควบคุมคุณภาพ

ซึ่งสอดคล้องอย่างยิ่งกับแนวคิดเชิงการบริหารของ **จันทรฤทัย พานิชศุภผล (2557)** และ **ศรพิชา ขาตะศิริกุล (2561)** ที่ระบุตรงกันว่า สถาบันศึกษาเอกชนจะก้าวไปสู่มาตรฐานความเป็นสากลได้ ผู้นำองค์กรต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการยุคใหม่ที่กล้าพลิกโฉมการจัดสรรทรัพยากรควบคู่ไปกับการกำหนดผลลัพธ์การดำเนินงานเชิงสมรรถนะที่ชัดเจน เพื่อค้ำประกันว่าการลงทุนทางการศึกษาจะแปรเปลี่ยนเป็นความสามารถเชิงประจักษ์ของผู้เรียนและบุคลากรอย่างแท้จริง

3) การหนุนเสริมสมรรถนะครูและระบบจัดการความรู้ในองค์กร

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ประเมินและให้ความสำคัญกับ *กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครู ภาษาอังกฤษ และ กลยุทธ์ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ* โดยเน้นย้ำถึงกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการประเมินผลตามสภาพจริงเทียบเคียงมาตรฐานสากล (CEFR) ประเด็นนี้อภิปรายได้ว่า ชีตความสามารถของครูผู้สอนคือตัวแปรส่งผ่าน (Mediating Variable) ที่สำคัญที่สุดในการยกระดับทักษะนักเรียน

ข้อค้นพบในมิตินี้สอดคล้องและได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของ **ฐิตยา เรือนนะการ (2560)** และ **Jamshidnejad (2011, pp. 530–536)** ที่ระบุว่า ข้อจำกัดในชั้นเรียนภาษาอังกฤษมักเกิดจากชุดความเชื่อมั่นและความต่อเนื่องในการพัฒนาเทคนิคการจัดกิจกรรม ดังนั้น การวางระบบนิเทศภายในและการจัดการความรู้ที่ผู้เกี่ยวข้องให้การยอมรับ จึงเป็นกลยุทธ์เชิงโครงสร้างตามที่ **Wang (2011)** ได้เสนอไว้ เพื่อทำหน้าที่ถอดบทเรียนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) บรรเทาปัญหาการหมุนเวียนของบุคลากรในโรงเรียนเอกชน และช่วยเปลี่ยนผ่านบทบาทของครูไปสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) ที่ทรงประสิทธิภาพ

4) การขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้เชิงรุกและเทคโนโลยีดิจิทัล

ในมิติของ *กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน* ที่มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ผนวกกับการใช้คลังนวัตกรรมและเทคโนโลยีออนไลน์ ได้รับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ประเด็นนี้สามารถอภิปรายได้ว่า หลักสูตรภาษาอังกฤษของโรงเรียนเอกชนในยุคพลิกผันต้องปรับตัวก้าวพ้นการท่องจำไวยากรณ์ไปสู่หลักสูตรฐานสมรรถนะ

ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ **ทิวาพร คงสม (Kongsom, 2010, pp. 154–168)** และ **Tragant และ Victori (2012, pp. 293–308)** ที่เน้นย้ำเรื่องการปรับปรุงหน่วยการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศให้มีความยืดหยุ่น ทันการณ์ และเน้นการสื่อสารจริงในชีวิตประจำวัน ขณะเดียวกัน การผสมระบบเทคโนโลยีอุบัติใหม่และสื่อดิจิทัลในการประเมินหนุนเสริม ก็ได้รับการยืนยันความสอดคล้องจากงานวิจัยของ **Petkova (2013, pp. 85–93)** และ **Lameras และ Torrents (2014, pp. 1–8)** ว่า แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์และนวัตกรรมดิจิทัลเป็นสิ่งเร่งเร้าทางการศึกษา

ที่มีพลังสูงในการสร้างสังคมการเรียนรู้เสมือนจริง ซึ่งช่วยจัดข้อจำกัดด้านภูมิศาสตร์ และช่วยเสริมสร้างทักษะการฟังและการพูดของนักเรียนในส่วนภูมิภาคได้อย่างก้าวกระโดด

5) ระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย

กลยุทธ์ในส่วนของการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร (ค่ายและชมรมภาษา) และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้รับการประเมินยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความยั่งยืน ประเด็นนี้อภิปรายได้ว่า สมรรถนะทางภาษาไม่สามารถสกัดและพัฒนาได้สำเร็จหากจำกัดอยู่เพียงระบบห้องเรียนสี่เหลี่ยม การได้รับแรงหนุนเสริมจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และการจัดการนวัตกรรมบริการทางการศึกษาที่ประสานร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน จะช่วยเพิ่มมิติและระยะเวลาในการฝึกฝนภาษาอังกฤษให้กับผู้เรียน

มิติดังกล่าวมีความสอดคล้องอย่างแน่นหนากับงานวิจัยของ Cheekeong, Yassin และ Abdulrahman (2014, pp. 3620–3626) และ Batang (2014, pp. 182–193) ที่ค้นพบร่วมกันว่า ปัจจัยแวดล้อมทางสังคมภายนอกและความสัมพันธ์เชิงบวกของภาคีเครือข่าย มีส่วนสำคัญในการลดความวิตกกังวลในการสื่อสารภาษาต่างประเทศของเด็ก การที่ผู้เชี่ยวชาญประเมินให้ชุดกลยุทธ์นี้ผ่านเกณฑ์ในระดับสูง จึงเป็นการตอกย้ำความมั่นใจเชิงโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาตามข้อสรุปเชิงทฤษฎีของ Low, Chong และ Ellis (2014, pp. 64–76) ที่ว่า ความร่วมมือและปฏิสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นระหว่างบ้าน โรงเรียน และเครือข่ายภาคประชาสังคม คือหัวใจและหลักประกันความสำเร็จที่จะนำไปสู่การยกระดับความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนได้อย่างถาวรและยั่งยืน

สรุปภาพรวมการอภิปรายผลระยะที่ 3

สรุปผลในภาพรวมของการอภิปรายผลในระยะที่ 3 นี้ ยืนยันให้เห็นคุณสมบัติที่เด่นชัดว่า นวัตกรรมกลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาทั้ง 7 ด้าน และ 20 กลยุทธ์รอง ได้ผ่านการประเมินและเจียรไนจากคณะผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความสมบูรณ์ ลุ่มลึก และมีเอกภาพเชิงกระบวนการ ตัวกลยุทธ์ทั้งหมดตั้งอยู่บนฐานรากของกรอบทฤษฎีการบริหารจัดการและวรรณกรรมวิจัยที่เข้มแข็งทั้งในประเทศและระดับนานาชาติ

มีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิวัฒนาการการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด จึงถือเป็นนวัตกรรมและเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความพร้อมสมบูรณ์สูงสุดในการนำไปใช้ขับเคลื่อน ยกระดับ และพลิกโฉมขีดความสามารถด้านทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของเยาวชนไทยให้ประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการอันทรงคุณค่าทุกประการ

5.4 ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้ สันเคราะห์ขึ้นจากผลการวิจัยเชิงประจักษ์และการประมวลความคิดเห็นเชิงคุณภาพของคณะผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 14 ท่าน เพื่อเป็นแนวทางในการนำชุดกลยุทธ์ไปใช้ประโยชน์ในการพลิกโฉมคุณภาพการศึกษา จำแนกออกเป็น 3 ระดับหลัก ดังนี้

5.4.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ระดับนโยบาย (Macro Policy Level)

1.1) กระทรวงศึกษาธิการ (ศธ.)

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ ควรมีการกำหนดนโยบายระดับชาติที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนผ่านสู่การศึกษาดิจิทัล (Digital Transformation) และการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาอย่างแท้จริง โดยการปรับปรุงกฎระเบียบและข้อบังคับที่ยังเป็นอุปสรรคต่อความคล่องตัวในการบริหารงานของสถานศึกษาทุกสังกัด

แนวทางปฏิบัติ จัดตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายบูรณาการร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อร่วมกันออกแบบกองทุนนวัตกรรมทางการศึกษาและการจัดสรรทรัพยากร/งบประมาณอุดหนุนที่สะท้อนความจำเป็นตามบริบทจริงของแต่ละภูมิภาค (Equity-Based Budgeting)

1.2) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.)

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ ควรกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการสร้างความโดดเด่นและอัตลักษณ์ของโรงเรียนเอกชน โดยเน้นการส่งเสริมการแข่งขันบนพื้นฐานของภาพลักษณ์ทางวิชาการและเทคโนโลยี

แนวทางปฏิบัติ พัฒนาระบบแพลตฟอร์มกลาง (Centralized Digital Platform) สำหรับการประกันคุณภาพการศึกษาและการรายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อลดภาระงานเอกสารของโรงเรียนเอกชน และจัดให้มีหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนในลักษณะแซนด์บ็อกซ์ (Educational Sandbox) เพื่อทดลองใช้นวัตกรรมการเรียนรู้รูปแบบใหม่

1. 3) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด (ศธจ.)

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ ควรทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการแปลงนโยบายจากส่วนกลาง (กระทรวงศึกษาธิการ) ไปสู่แนวทางปฏิบัติในระดับพื้นที่ (Area-Based Education) ให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของจังหวัด

แนวทางปฏิบัติ สร้างเครือข่ายความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Professional Learning Community: PLC) ระหว่างสถานศึกษารัฐและเอกชนภายในจังหวัด พร้อมทั้งจัดตั้งศูนย์

ส่งเสริมและประเมินสมรรถนะนวัตกรรมการศึกษาในระดับจังหวัดเพื่อคอยให้คำปรึกษา แนะนำ และ นิเทศติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนอย่างใกล้ชิดและเป็นกัลยาณมิตร

2. ระดับสถานศึกษา (Institutional/Operational Level)

ผู้บริหารโรงเรียน

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ ควรปรับเปลี่ยนบทบาทสู่การเป็น "ผู้นำเชิงนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง" (Innovative & Transformational Leader) โดยเปิดโอกาสให้ครู คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมประเมินผล (Participatory Management)

แนวทางปฏิบัติ

(1) ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียนให้มีความยืดหยุ่น โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงาน 4 ฝ่าย (งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป) เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและความรวดเร็ว

(2) มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพครูผู้สอนให้เป็น "ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้" (Learning Facilitator) ผ่านการสนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมและเครื่องมือเทคโนโลยีที่ทันสมัย

(3) สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเชิงรุกที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตในยุคปัจจุบัน

5.4.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) ด้านการบริหารและภาวะผู้นำ (กลยุทธ์ที่ 1)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โดยการนำโครงสร้างกลยุทธ์นี้ไปจัดทำเป็น "คู่มือแนวทางการดำเนินงานเชิงกระบวนการ" ที่ระบุขั้นตอนการปฏิบัติก่อน-หลัง และกระจายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครูผู้สอนชาวไทย ครูต่างชาติ และฝ่ายสนับสนุน เพื่อขับเคลื่อนนโยบายการใช้ภาษาอังกฤษอย่างโปร่งใสและมีจริยธรรม

2) ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์และครูผู้สอน (กลยุทธ์ที่ 2)

สถานศึกษาต้องจัดระบบนิเทศภายในและการพัฒนาสมรรถนะครูอย่างต่อเนื่อง โดยเปลี่ยนรูปแบบการอบรมแบบดั้งเดิมมาเป็นการขับเคลื่อน **ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)** ร่วมกันระหว่างครูไทยและครูต่างชาติ เพื่อลดช่องว่างความวิตกกังวล สร้างความเชื่อมั่นในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และร่วมกันจัดข้อจำกัดด้านการสื่อสารของผู้เรียนในระดับปฏิบัติการ

3) ด้านหลักสูตรและวิถีวิทยาการจัดการเรียนรู้ (กลยุทธ์ที่ 3)

สถาบันการศึกษาควรปฏิรูปหน่วยการเรียนรู้ไปสู่ **หลักสูตรฐานสมรรถนะ** ที่เน้นการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ผสมผสานกับการประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อออนไลน์

เพื่อเปิดโอกาสให้เยาวชนได้ฝึกฝนทักษะการฟังและการพูดผ่านสถานการณ์จำลองที่สอดคล้องกับความต้องการในชีวิตประจำวัน

4) ด้านการจัดกิจกรรมระบบนิเวศนอกห้องเรียน (กลยุทธ์ที่ 4)

โรงเรียนควรแปรสภาพสิ่งแวดลอมให้เป็นพื้นที่เป็นมิตรกับการใช้ภาษาอังกฤษ โดยจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในรูปแบบค่ายวิชาการแบบเข้ม ชมรมภาษาอังกฤษ และระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนรายบุคคล เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความกล้าในการแสดงออกและซึมซับภาษาอังกฤษอย่างเป็นธรรมชาติ

5) ด้านการวัดผล สารสนเทศ และการจัดการความรู้ (กลยุทธ์ที่ 5 และ 7)

ควรยกระดับระบบเครื่องมือวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ตามสภาพจริง (Performance-based) ควบคู่กับการนำเทคโนโลยีมาจัดทำคลังฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนรายบุคคล พร้อมทั้งจัดให้มีเวทีนิทรรศการวิชาการในการ **ถอดบทเรียนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)** เพื่อส่งต่อชุดความรู้และนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนที่ประสบความสำเร็จ

6) ด้านภาคีเครือข่ายและการมีส่วนร่วมของชุมชน (กลยุทธ์ที่ 6)

ควรเปิดช่องทางและวางกลไกการสื่อสารสร้างสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง ชุมชน และศิษย์เก่า โดยดึงทุกภาคส่วนเข้ามามีบทบาทร่วมกันตั้งแต่ขั้นตอนการร่วมคิด ร่วมจัดกิจกรรม และร่วมรับรู้ผลการประเมิน เพื่อสร้างระบบนิเวศแห่งการฝึกฝนทักษะภาษานอกรั้วโรงเรียนอย่างรอบด้าน

7) ด้านการควบคุมคุณภาพและการเติบโตอย่างยั่งยืน

สถานศึกษาต้องแต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม ประเมินผล และทบทวนแผนงานตามรอบปีการศึกษา โดยนำผลลัพธ์มาทำการวิเคราะห์หาจุดควรพัฒนา เพื่อปรับปรุงตัวกลยุทธ์ให้มีความยืดหยุ่น เท้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและความต้องการของสังคมผู้รับบริการทางการศึกษา

5.4.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1) การศึกษาติดตามผลเชิงลึกระยะยาว (Longitudinal Study) ควรจัดให้มีการวิจัยและติดตามประเมินผลกระทบของการนำชุดกลยุทธ์การบริหารจัดการนี้ไปขับเคลื่อนใช้งานจริงในสถานศึกษาเอกชน โดยกำหนดช่วงเวลาศึกษาต่อเนื่องอย่างน้อย 1-3 ปี เพื่อวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและระดับสมรรถนะภาษาอังกฤษของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

2) การขยายขอบเขตและกลุ่มเป้าหมายเชิงบริบท ควรนำรูปแบบกลยุทธ์ที่ได้ไปทดลองวิจัยในพื้นที่เขตจังหวัดอื่นที่มีโครงสร้างเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน หรือขยายการวิจัยไปยังสถาบันการศึกษาในสังกัดอื่น เช่น โรงเรียนในสังกัดเทศบาล หรือโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและพัฒนาเนื้อหาให้มีความเป็นสากลยิ่งขึ้น

3) การพัฒนาระเบียบวิธีวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research): ในอนาคตควรมีการยกระดับวิธีวิทยาโดยใช้การวิจัยเชิงทดลองหรือกึ่งทดลอง (Experimental or Quasi-experimental Design) โดยการจัดกลุ่มทดลองเพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ระหว่างโรงเรียนเอกชนที่ใช้กลยุทธ์การบริหารรูปแบบนี้ กับกลุ่มที่ใช้วิธีการบริหารวิชาการแบบดั้งเดิม ซึ่งจะทำให้ได้ข้อค้นพบเชิงประจักษ์เกี่ยวกับประสิทธิผลของนวัตกรรมที่ชัดเจนและมีน้ำหนักในทางวิชาการขั้นสูงต่อไป

5.4.4 องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

การดำเนินกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ทั้ง 3 ระยะเวลาเป็นระบบ ส่งผลให้ค้นพบองค์ความรู้ใหม่ทางการบริหารจัดการศึกษา (New Body of Knowledge) ซึ่งระบุเป็นอัตลักษณ์เฉพาะของงานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ดังนี้

1) สถาปัตยกรรมกลยุทธ์การบริหารวิชาการภาษาอังกฤษเชิงระบบ (Systemic English Academy Model: SEA Model)

งานวิจัยชิ้นนี้ได้ก่อให้เกิดนวัตกรรมเชิงโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบของ "แบบจำลองเชิงระบบบูรณาการ" ที่หลายการบริหารวิชาการแบบแยกส่วน องค์ความรู้ใหม่นี้ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จในการยกระดับทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของเยาวชนไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านการสอนในห้องเรียนเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากปฏิสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่เกื้อหนุนกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล โดยมี "ภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ" ของผู้บริหารเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรและกำหนดนโยบาย แล้วส่งผ่านพลังไปสู่กระบวนการ (Process) คือการปฏิรูปหลักสูตรฐานสมรรถนะและการยกระดับทุนมนุษย์ ก่อนจะสะท้อนออกเป็นผลลัพธ์ (Output) และกลไกการควบคุมคุณภาพปลายทางที่ตรงโยงกับเกณฑ์มาตรฐานสากล แบบจำลองนี้จึงทำหน้าที่เป็นต้นแบบเชิงยุทธศาสตร์ที่โรงเรียนเอกชนทุกขนาดสามารถนำไปใช้โครงร่างการบริหารได้อย่างเป็นรูปธรรม

2) การพลิกโฉม PLC จากกิจกรรมพัฒนางานสู่เครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic PLC Deployment)

ข้อค้นพบสำคัญของวิจัยฉบับนี้ได้ทำการยกระดับแนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) จากเดิมที่เป็นเพียงกิจกรรมย่อยในการแก้ปัญหาชั้นเรียนของครูรายบุคคล ให้แปรเปลี่ยนเป็น "เครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์องค์กร" (Strategic Tool) องค์ความรู้นี้แนะแนวทางให้สถาบันศึกษาจัดวางโครงสร้างระบบนิเทศภายใน โดยใช้ PLC เป็นกลไกหลักในการเชื่อมประสานความร่วมมือระหว่างครูผู้สอนชาวไทยและครูชาวต่างชาติอย่างเป็นระบบ เกิดการสะท้อนคิด (Reflective Practice) ถอดบทเรียน และสร้างคลังนวัตกรรม

การเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ร่วมกัน ซึ่งกลไกนี้ไม่เพียงแต่จะช่วยลดอัตราความกลัวทางภาษาของครูไทย แต่ยังสร้างความต่อเนื่องในการพัฒนาวิชาการและแก้ปัญหาคอขวดของบุคลากรในโรงเรียนเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การบริหารจัดการศึกษาเชิงผลลัพธ์ที่อิงเกณฑ์สมรรถนะสากล (Performance-based Management via CEFR)

องค์ความรู้ใหม่ในมิตินี้คือการเปลี่ยนผ่านการบริหารงานวิชาการดั้งเดิมที่ยึดติดกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนบนแผ่นกระดาษ (Knowledge-based) ไปสู่ **"ระบบการบริหารจัดการเชิงผลลัพธ์ที่จับต้องได้" (Result-based Management)** โดยงานวิจัยได้ทำการผสมกรอบมาตรฐานความสามารถทางภาษาของสหภาพยุโรป (CEFR) เข้ามาเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่สมดุล (Balanced Scorecard) ใน 4 มิติหลัก (มิติด้านผู้เรียน มิติด้านบุคลากรครู มิติด้านผู้บริหาร และมิติด้านสถานศึกษา) ผลการวิจัยได้พิสูจน์ให้เห็นว่า การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จำแนกความก้าวหน้าเชิงพฤติกรรมสื่อสารที่ชัดเจนนี้ ช่วยให้สถานศึกษาเอกชนมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่แม่นยำ สามารถประเมินขีดความสามารถที่แท้จริง และนำข้อมูลสะท้อนกลับมาปรับปรุงทิศทางการจัดการศึกษาได้อย่างทันท่วงที อันจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะภาษาอังกฤษของนักเรียนในภาพรวมอย่างเข้มแข็งและยั่งยืนในระยะยาว

5.4.5 ข้อจำกัดของการวิจัย

แม้ว่ากระบวนการศึกษาและพัฒนานวัตกรรมในการวิจัยครั้งนี้จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่มุ่งหมายไว้ทุกประการ ตลอดจนได้มาซึ่งชุดยุทธศาสตร์ที่มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา แต่อย่างไรก็ดี การนำผลการวิจัยชิ้นนี้ไปอ้างอิงหรือประยุกต์ใช้งาน ยังคงมีข้อจำกัดบางประการที่พึงตระหนักในการตีความ ดังต่อไปนี้

1) ข้อจำกัดด้านขอบเขตของประชากรและพื้นที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด เท่านั้น ซึ่งโครงสร้างทางเศรษฐกิจ บริบททางสังคม วัฒนธรรมในท้องถิ่น ตลอดจนอัตราการแข่งขันและขนาดความพร้อมของสถาบันศึกษาเอกชนในพื้นที่นี้ ย่อมมีคุณลักษณะและข้อจำกัดเฉพาะตัว (Context-Specific) ด้วยเหตุนี้ ผลการวิจัยและการค้นพบเชิงสถิติจึงอาจไม่ได้เป็นตัวแทนที่สามารถสรุปอ้างอิง (Generalization) ไปยังโรงเรียนเอกชนในภูมิภาคอื่นที่มีบริบทแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง หรือโรงเรียนในสังกัดอื่นของรัฐที่มีระเบียบข้อบังคับและงบประมาณที่ต่างออกไปได้ทั้งหมด

2) ข้อจำกัดด้านมิติของเวลาและระยะเวลาการประเมินผล

ชุดกลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยชิ้นนี้ ผ่านกระบวนการกลั่นกรอง ตรวจสอบ และยืนยันคุณภาพในมิติของ **"ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี"**

โดยอาศัยฉันทามติจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น ข้อจำกัดที่เกิดขึ้นคือ ผู้วิจัยยังไม่ได้ดำเนินการศึกษา ติดตาม และประเมินผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Outcomes) ที่เกิดจากการนำชุดกลยุทธ์หลักทั้ง 7 ด้าน และกลยุทธ์รองทั้ง 20 ข้อนี้ไปทดลองปฏิบัติใช้งานจริงในสถานศึกษาในระยะยาว (Long-term Impact) ทำให้ผลสัมฤทธิ์ในแง่ของความก้าวหน้าทางสมรรถนะภาษาอังกฤษของผู้เรียนตามเกณฑ์มาตรฐานสากลยังเป็นข้อสรุปที่อิงอยู่บนฐานของการคาดการณ์เชิงยุทธศาสตร์

3) ข้อจำกัดด้านเครื่องมือและระเบียบวิธีวิจัย

เนื่องจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในระยะแรก อาศัยการใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าเป็นเครื่องมือหลักในการจัดเก็บฐานข้อมูลเชิงปริมาณ ข้อมูลที่ค้นพบจึงเป็นสิ่งสะท้อน "มุมมอง ทักษะ และการรับรู้" (Perception) ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ณ ช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งในทางพฤติกรรมศาสตร์และการบริหารจัดการ ทักษะเชิงการรับรู้ดังกล่าวอาจมีความคลาดเคลื่อนหรือมีความแตกต่างไปจากพฤติกรรม การปฏิบัติงานจริงหน้างานในชั้นเรียน ตลอดจนอาจมีความยืดหยุ่นแปรเปลี่ยนไปตามสภาวะ สิ่งแวดล้อม นโยบายส่วนกลาง หรือการหมุนเวียนของบุคลากรภายในองค์กรได้ตลอดเวลา



บรรณานุกรม

บรรณานุกรมภาษาไทย

1. หมวดหนังสือ

กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

(ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). ตัวชี้วัดและสาระการเรียนรู้แกนกลาง กลุ่มสาระการเรียนรู้

ภาษาต่างประเทศ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พุทธศักราช 2551. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์

วิทยาศาสตร์ และสาระภูมิศาสตร์ในกลุ่มสาระสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม (ฉบับ

ปรับปรุง พ.ศ. 2560) ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.

โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551. โรงพิมพ์

ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

(ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560). กระทรวงศึกษาธิการ.

กุลยา ตันติลาชีวะ. (2547). การจัดกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับเด็กปฐมวัย. เอติสันเพรสโปรดักส์.

จันทร์ฤทัย พานิชสุผล. (2561). การบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน. สำนักพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นภดล ร่มโพธิ์. (2557). *การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นภดล ร่มโพธิ์ และมนวิภา ผดุงสิทธิ์. (2552). *เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร*.

อิมเจเนียริง.

นิตยา ประพตกิจ. (2539). *การเรียนรู้ภาษาต่างประเทศสำหรับเด็ก*. โอเดียนสโตร์.

ฐปทอง กว้างสวาสดี. (2549). *วิธีสอนภาษาอังกฤษ*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. (2551). *สถิติเพื่อการวิจัยทางการศึกษา*. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 7). สุวีริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย 1* (พิมพ์ครั้งที่ 5). สุวีริยาสาส์น.

พราวพรรณ เหลืองสุวรรณ. (2537). *จิตวิทยาการเรียนรู้ภาษา*. ไทยวัฒนาพานิช.

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). *รายงานการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนการปฏิรูป การผลิตและ*

การพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

แห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.

ภัทราวดี มากมี. (2562). *กระบวนการวิจัยสำหรับนักวิจัยมืออาชีพ (Research Process for*

Professional Researchers). เอ.พี. บลูปรินท์.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. นานมีบุ๊คส์.

วัฒนาพร ระงับทุกข์. (2554). *การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะ*.

พริกหวานกราฟฟิค.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2560). *การบริหารจัดการยุคดิจิทัล*. โฟร์เพช.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *กระบวนการค้นคว้าใหม่ทางการศึกษา กรณีที่คณะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*.

ทิพย์วิสุทธิ์.

สมนึก ภัททิยธนี. (2562). *การวัดผลการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 12 ฉบับปรับปรุง). ประสานการพิมพ์.

สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2565). การบริหารวิชาการที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคพลิกผัน.

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุมิตรา อังวัฒนกุล. (2540). วิธีสอนภาษาอังกฤษ. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิษฐา ชินธนาชุกิจ. (2563). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการเป็นผู้ประกอบการของนักเรียน

โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 50 สังกัดสำนักงานเขตบริหารงานการศึกษาพิเศษ.

โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 50 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ.

สุวิมล ว่องวานิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 3). สำนักพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด. (2568). รายงานข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

ปีการศึกษา 2568. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

ผู้เรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). การจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ

เชิงรุก. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579.

พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

อนุวัติ คุณแก้ว. (2562). สถิติเพื่อการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

2. หมวดบทความวิจัย บทความวารสาร และวิทยานิพนธ์

กระทรวงศึกษาธิการ. (2557, 14 มกราคม). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายการปฏิรูป

การเรียนการสอนภาษาอังกฤษ.

กนกพร แสนสุขสม. (2561). นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดความมีชื่อเสียง

ขององค์การที่มีผลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

กรุณา วงษ์เทียนหลาย. (2562). การบริหารงานวิจัยสู่ความเป็นเลิศในคุณภาพการศึกษา

ระดับอุดมศึกษา. วารสารการบริหารและนวัตกรรมการศึกษา, 2(3), 83-98.

กษิณิณ มีพรหม. (2562). กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ตามแนวคิด

พหุปัญญาและอาชีพในอนาคต (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย).

เข็มเพชร ศรีสมพาน. (2557). การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2

(วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น). คลังปัญญา

มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เข็มเพชร ศรีสมพาน. (2558). กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ของกรมมาตรฐานและมาตรฐานวิชา สปป.ลาว. วารสารการบริหารท้องถิ่น, 8(2), 12-22.

ฐิตียา เรือนนะการ. (2558). การศึกษาความสามารถด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน.

ฐิตียา เรือนนะการ. (2560). การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการศึกษา.

นันทนา ชมชื่น. (2563). กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดความเป็น

พลเมืองโลก (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

นิศารัตน์ ศิลปเดช. (2561). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์ สังกัด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาสารคาม, 15(2), 145-158.

เนตรศิริ สิงห์หิน. (2564). การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารประกอบชุดกิจกรรม

การอ่านออกเสียงมัลติมีเดียที่มีต่อความสามารถในการอ่านออกเสียง และผลสัมฤทธิ์

ด้านคำศัพท์ของนักเรียน ระดับชั้นประถมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร
มหาวิทยาลัทยมหาสารคาม).

ดวงจิต สนิทกลาง. (2561). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียน

ให้มีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

ปะราลี อร่ามดวง. (2563). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิด

การเสริมสร้างความไว้วางใจ (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

ปราณปรียา ผ่องจิต. (2562). การพัฒนาแนวทางพัฒนาครูในการจัดกระบวนการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ

เพื่อการสื่อสาร สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร, มหาวิทยาลัทยมหาสารคาม).

ภวนันท์ชัย สวัสดิ์สละ. (2563). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร, มหาวิทยาลัทยมหาสารคาม).

มณีนุช มานะรัชต์ศักดิ์. (2565). การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษตามแนว

การสอน ภาษาเพื่อการสื่อสารร่วมกับการเรียนรู้แบบร่วมมือเพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารและ

ความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญา

ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัทยศิลปากร).

มนรัตน์ แก้วเกิด. (2562). กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดความเป็น

พลเมืองดิจิทัล (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

รณิ เหลี่ยมแสง. (2561). กลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ตามแนวทางสะเต็มศึกษา

ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร).

ฤทัยวรรณ หาญกล้า. (2554). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุขฎิบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

วัชรภรณ์ อมรศักดิ์. (2563). นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการนำสะเต็มศึกษาไปใช้ในชีวิตจริง (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุขฎิบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

ศศิทิติยา เทพเสนา. (2564). กลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดทักษะการเป็นผู้ประกอบการนวัตกรรม (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุขฎิบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

สมคิด ประทุมสูตร. (2563). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษา. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 11(2), 85-98.

สมิทธิ์ อุดมมะนะ. (2561). กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการเรียนรู้การสอนที่มีผลผลิตภาพสำหรับผู้เรียนที่มีความแตกต่าง (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุขฎิบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

สายสุนีย์ เทพสุขเอี่ยม. (2565). การพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ด้วยรูปแบบการนิเทศแบบ NPSE ของครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครสวรรค์. วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 2(1), 45-58.

สายถวิล แซ่อำ. (2564). กลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดความกล้าหาญอดทน: พลังของความใฝ่ฝันและความบากบั่นพากเพียร (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุขฎิบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

หัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ. (2560, 3 เมษายน). คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ.

ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 134 ตอนพิเศษ 94ง. หน้า 1-8.

เทียน ทองแก้ว. (2545). ภาวะผู้นำ: สมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูป. วารสารวิชาการ, 5(9), 35-43.

เทียน ทองแก้ว. (2563). การออกแบบการศึกษาในชีวิตวิถีใหม่: ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของ COVID-19. วารสารครูสภาวิทยากร, 1(2), 1-10.

อมรรัตน์ ศรีพอ. (2561). กลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์และทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

อรพรรณ วีระวงศ์. (2554). ปัญหาและแนวทางพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษในสถานศึกษา.

อัครกิตติ พัฒนสัมพันธ์. (2565). ประสิทธิภาพตามแนวคิด 7s ของ McKinsey กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา. วารสารวิจัยรำไพพรรณี, 16(1).

อานนท์ ธิติคุณากร. (2562). กลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนาทักษะสำหรับเศรษฐกิจสีเขียว (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

อารีย์วรรณ สุทธิพงศ์พันธ์. (2560). กลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะความเป็นผู้นำทางทหารและความมั่นคงของชาติในศตวรรษที่ 21 (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

อิฐฐิรา ทรงกิตติพิศาล. (2563). *กลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดสมรรถนะ*

ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

3. หมวดสื่ออิเล็กทรอนิกส์

ซ่อม่วง ม่วงทอง. (2564). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนตามแนวคิดผลลัพธ์การ*

เรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษสระแก้ว

(Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD), 5258).

<https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/5258>

ชาตะศิริกุล ศ., & ทองขาว ก. (2018). ระบบการจัดการการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสาร

ภาษาอังกฤษของนักเรียนระดับประถมศึกษาโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร. วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ มหาวิทยาลัยมหิดล, 5(1), 109-131.

<https://so02.tci-thaijo.org/index.php/issmu/article/view/153972>

เทพสุตา เมฆวิสัย. (2563). *กลยุทธ์การบริหารวิชาการตามแนวคิดสมรรถนะหลักของนักเรียน*

โรงเรียนสร้างสรรค์ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)

(Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD)).

<https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/4395>

ดาร์ตัน กันเอี่ยม. (2018). *กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนประจำตามแนวคิดความเป็นพลเมืองใน*

ศตวรรษที่ 21 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

<https://doi.org/10.58837/CHULA.THE.2018.906>

นวพร กาญจนศรี. (2562). *กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็น*

ธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย). <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/9315>

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร. (2560). การสร้างความรู้สึกร่วมกันให้กับพนักงาน. <https://is.gd/jWKjhM>

ภาณุภัทร ลิ้มจำรูญ. (2563). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามแนวคิด

ทักษะนวัตกรรมสังคม (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

<https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/4399>

รัฐนิรันดร์ นามแก้ว. (2562). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการศึกษาแบบเรียน

รวมและการเรียนรู้ทางสังคม-อารมณ์สำหรับนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ

(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

<https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/9321>

วีรยศ เอกรัตน์. (2564). กลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการสอนตามแนวคิด

ความเจริญงอกงามของนักเรียน (Chulalongkorn University Theses and

Dissertations (Chula ETD), 5264). <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/5264>

ศักดิ์ดิษฐ์ ไรจน์สรณมัย. (2562). กลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดความ

ฉลาดรู้ทางดิจิทัลของนักเรียน (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย). <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/9325>

สถาพร บุตรไสย์. (2563). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามเป้าประสงค์หลักของ

แผนพัฒนาการศึกษาในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (วิทยานิพนธ์ปริญญา

โทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

<https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/4398>

สุรัสวดี เสาร์บุปผา. (2565). สภาพและแนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษตามกรอบ

ความสามารถภาษาอังกฤษที่เป็นสากลของครูผู้สอนในโครงการห้องเรียนพิเศษ

ภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์. การค้นคว้าอิสระ

ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

<http://nuir.lib.nu.ac.th/dspace/handle/123456789/5671>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). *คำอธิบายพระราชบัญญัติการพัฒนาเด็กปฐมวัย*

พ.ศ. 2562. <http://www.onec.go.th/th.php/book/Bo>. สืบค้นเมื่อ 5 มี.ค. 2565.

สายจิตร เหมทานนท์. (2546). *ความหมายความพึงพอใจ*. สืบค้นเมื่อ 5 พฤษภาคม 2553, จาก

<http://www.saw01.blogspot.com/2008/07/blog-post-1615.html>

เทียน ทองแก้ว. (2558, 1 ตุลาคม). *ภาวะผู้นำ: สมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูป*.

<https://www.gotoknow.org/posts/206238>

อรรถพร หาญวานิช. (2546). *ความหมายความพึงพอใจ*. สืบค้นเมื่อ 5 พฤษภาคม 2553, จาก

<http://www.saw01.blogspot.com/2008/07/blog-post-1615.html>

บรรณานุกรมภาษาอังกฤษ

1. ประเภทหนังสือ

Barkley, E. F. (2010). *Student engagement techniques: A handbook for college faculty*. Jossey-Bass.

Bilash, O. (2000). *The second language teacher education framework: A guide for instructional planning and professional development*. University of Alberta.

Brown, H. D. (1994). *Principles of language learning and teaching* (3rd ed.). Prentice Hall Regents.

Brown, M., & Ralph, S. (2018). *Managing stress in schools: A secondary school perspective*. Routledge.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.).

John Wiley & Sons.

Bush, T. (2018). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.

Canary, D. J., Cody, M. J., & Manusov, V. L. (2000). *Interpersonal communication: A goals-based approach* (2nd ed.). Bedford/St. Martin's.

Chambers, R. (2005). *Whose reality counts?: Putting the first last*. Intermediate Technology Publications. (Original work published 1997)

Chomsky, N. (1965). *Aspects of the theory of syntax*. MIT Press.

Cohen, A. D. (2014). *Strategies in learning and using a second language* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315833040> (Original work published 2011)

Cohen, A. D., & Macaro, E. (Eds.). (2007). *Language learner strategies: Thirty years of research and practice*. Oxford University Press.

Council of Europe. (2001). *Common European Framework of Reference for Languages: Learning, teaching, assessment*. Cambridge University Press.

Cranton, P. (2013). *Planning instruction for adult learners* (3rd ed.). Wall & Emerson.

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson.

Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1986). *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes*. Green Briar Press. (Original work published 1975)

Dörnyei, Z. (2005). *The psychology of the language learner: Individual differences in*

second language acquisition. Lawrence Erlbaum Associates.

Dörnyei, Z., & Ryan, S. (2019). *The psychology of the language learner revisited* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315179421> (Original work published 2005)

Eisner, E. W. (1998). *The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. Prentice Hall.

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Sir Isaac Pitman & Sons.

Fink, L. D. (2003). *Creating significant learning experiences: An integrated approach to designing college courses*. Jossey-Bass.

Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Gardner, R. C. (1985). *Social psychology and second language learning: The role of attitudes and motivation*. Edward Arnold.

Gibbs, G. (1988). *Learning by doing: A guide to teaching and learning methods*. Further Education Unit.

Gray, C. (2006). *The impact of professional learning communities on teacher practice and student achievement*. Academic Press.

Kersaint, G., Thompson, D. R., & Petkova, M. (2013). *Teaching mathematics to English language learners* (2nd ed.). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9780203098561>

Larsen-Freeman, D. (2000). *Techniques and principles in language teaching* (2nd ed.). Oxford University Press.

Lenneberg, E. H. (1967). *Biological foundations of language*. John Wiley & Sons.

Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass.

Mezirow, J., & Associates (Eds.). (2000). *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress*. Jossey-Bass.

O'Malley, J. M., & Chamot, A. U. (1990). *Learning strategies in second language acquisition*. Cambridge University Press.

<https://doi.org/10.1017/CBO9781139524490>

Oxford, R. L. (1990). *Language learning strategies: What every teacher should know*. Heinle & Heinle.

Oxford, R. L. (2017). *Teaching and researching language learning strategies: Self-regulation in context* (2nd ed.). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9781315719146> (Original work published 2011)

Pearce, J. A., II, & Robinson, R. B., Jr. (2015). *Strategic management: Planning for domestic and global competition* (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). *Essentials of nursing research: Methods, appraisal, and utilization* (6th ed.). Lippincott Williams & Wilkins.

Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2004). *Evaluation: A systematic approach* (7th ed.). SAGE Publications.

Savignon, S. J. (1983). *Communicative competence: Theory and classroom practice*. Addison-Wesley.

Scriven, M. (2013). *Evaluation thesaurus* (4th ed.). SAGE Publications.

Singleton, D. (1989). *Language acquisition: The age factor*. Multilingual Matters.

Stufflebeam, D. L., & Coryn, C. L. S. (2014). *Evaluation theory, models, and applications* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation theory, models, and applications*. Jossey-Bass.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.

Yarger, S. J. (2006). *The design and development of teacher professional development structures*. Educational Leadership Press.

2. ประเภทย่อยบทความวิจัยและบทความวิชาการ (Journal Articles & Proceedings)

Al-Nashmi, M. M., & Syd Zin, S. A. R. (2011). Variation in communication satisfaction of academic staff in universities in Yemen depending on demographic factors. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 87–105. <https://doi.org/10.1108/135276011111104304>

Arnstein, S. R. (2010). A ladder of citizen participation. In G. S. Gates (Ed.), *The city reader* (5th ed., pp. 270–281). Routledge. (Original work published 1969)

Batang, B. L. (2014). Pedagogical interventions and language learning strategies in ESL classrooms. *International Journal of English and Literature*, 5(7), 182–193.

Byram, M. (2012). Conceptualizing intercultural competence. In D. K. Deardorff (Ed.), *The Sage handbook of intercultural competence* (pp. 85–97). SAGE Publications.

Calleja, C., & Borg, S. (Eds.). (2014). *Archives of transformative learning*.

SensePublishers.

Canale, M., & Swain, M. (1980). Theoretical bases of communicative approaches to second language teaching and testing. *Applied Linguistics*, 1(1), 1–47.

<https://doi.org/10.1093/applin/l.1.1>

Chamot, A. U. (2004). Issues in language learning strategy research and teaching. *Electronic Journal of Foreign Language Teaching*, 1(1), 14–26.

Cheekeong, L., Yassin, B., & Abdulrahman, M. (2014). A study of communication strategies used by EFL learners. *Life Science Journal*, 11(11), 3620–3626.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests.

Psychometrika, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>

Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020).

Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97–140.

<https://doi.org/10.1080/10888691.2018.1537791>

Dörnyei, Z., & Ottó, I. (1998). Motivation in action: A process model of L2 motivation.

Working Papers in Applied Linguistics, 4, 43–69.

Fandiño, Y. J. (2013). 21st century skills and the English teacher education program.

Íkala, Revista de Lenguaje y Cultura, 18(2), 83–102.

Gulick, L. (1937). Paper on the Science of Administration. In L. Gulick & L. Urwick

(Eds.), *Notes on the Theory of Organization*. Institute Of Public Administration.

Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-351.

Hallinger, P., & Heck, R. H. (2014). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95-110.

Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *Elementary School Journal*, 85(4).

Humaida, I. A. (2012). Motivation to learn English among college students. *Sudan Engineering Society Journal*, 58(1), 49-56.

Hymes, D. (1966). Two types of competence. In I. T. Yoakum (Ed.), *Research planning conference on language development in disadvantaged children* (pp. 114-158). Yeshiva University.

Ingersoll, R., & Strong, M. (2011). The Impact of Induction and Mentoring Programs for Beginning Teachers. *Review of Educational Research*, 81, 201-233.

<https://doi.org/10.3102/0034654311403323>

Jamshidnejad, A. (2011n). Describing the structural nature of communication strategies. *Theory and Practice in Language Studies*, 1(5), 530-536.

<https://doi.org/10.4304/tpls.1.5.530-536>

Jamshidnejad, A. (2011n). Developing accuracy by using oral communication strategies in EFL interactions. *Journal of Language Teaching and Research*,

2(3), 530–536. <https://doi.org/10.4304/jltr.2.3.530-536>

Kohn, A. (2013). Encouraging courage. *Education Week*, 33(4), 22–23.

Kongsom, T. (2010). The effects of teaching communication strategies to Thai learners of English. In G. Rata (Ed.), *Language education today: Between theory and practice* (pp. 154–168). Cambridge Scholars Publishing.

Lameras, P., Petridis, P., Torrens, K., Dunwell, I., Hendrix, M., & Arnab, S. (2014). Training science teachers to design inquiry-based lesson plans through a serious game. In *Proceedings of the 6th International Conference on Mobile, Hybrid, and On-line Learning* (pp. 86–91). IARIA.

Lameras, P., & Torrents, M. (2014). Designing learning spaces: Frameworks for supporting active learning. *Journal of Educational Technology & Society*, 17(3), 1–8.

Light, J., & McNaughton, D. (2014). Communicative competence for individuals who require augmentative and alternative communication: A research agenda with implications for assistive technology innovation. *Augmentative and Alternative Communication*, 30(1), 1–18.
<https://doi.org/10.3109/07434618.2014.885080>

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.

Littlewood, W. (2011). Communicative language teaching: An moving target. *Language Teaching*, 44(4), 541–554.

Low, G. T., Chong, K. C., & Ellis, S. (2014). Educational leadership and management

- development in an Asian context. *Journal of Educational Administration and History*, 46(1), 64–76.
- Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing Research*, 35(6), 382–385. <https://doi.org/10.1097/00006199-198611000-00017>
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61–78. <https://doi.org/10.1177/002194360730935>
- Mezirow, J. (2012). Learning to think like an adult: Core concepts of transformation theory. In E. W. Taylor & P. Cranton (Eds.), *The handbook of transformative learning: Theory, research, and practice* (pp. 73–95). Jossey-Bass.
- Michalski, Ł. (2011). The spirit of perverseness, czyli rzeź kotów. In J. Kurek & K. Maliszewski (Eds.), *Zwierzęta i ludzie* (pp. 109–122). Miejski Dom Kultury Batory w Chorzowie.
- Polit, D. F., Beck, C. T., & Owen, S. V. (2007). Is the CVI an acceptable indicator of content validity? Appraisal and recommendations. *Research in Nursing & Health*, 30(4), 459–467. <https://doi.org/10.1002/nur.20199>
- Praxmarer, S., & Rossiter, J. R. (2009). An investigation of alternative explanations for the positive effect of a presenter's attractiveness on persuasion. In S. Diehl, R. Terlutter, & S. Okazaki (Eds.), *Advances in advertising research* (Vol. 1, pp. 141–154). Gabler.
- Rubin, J. (1987). Learner Strategies: Theoretical Assumptions, Research History and

- Typology. In A. L. Wenden & J. Rubin (Eds.), *Learner Strategies in Language Learning* (pp. 15-30). Prentice Hall.
- Skutnabb-Kangas, T. (2015). Linguicide and linguistic human rights. In E. Cavagnoli (Ed.), *Language education and linguistic diversity* (pp. 33–51). Forum.
- Stufflebeam, D. L. (2003). The CIPP model for evaluation. In T. Kellaghan & D. L. Stufflebeam (Eds.), *International handbook of educational evaluation* (pp. 31–62). Kluwer Academic Publishers.
https://doi.org/10.1007/978-94-010-0309-4_4
- Tragant, E., & Victori, M. (2012ก). Language learning strategies. In M. González-Davies & S. Laviosa (Eds.), *The companion to language assessment* (pp. 293–308). Routledge.
- Tragant, E., & Victori, M. (2012ข). Language learning strategies. In P. Robinson (Ed.), *Routledge encyclopedia of second language acquisition* (pp. 356–360). Routledge.
- Tragant, E., & Victori, M. (2012ค). Language learning strategies, course grades, and age in EFL secondary school learners. *Language Awareness*, 21(3), 293–308.
<https://doi.org/10.1080/09658416.2011.609622>
- Tupas, R. (2015). Inequalities of English: Perspectives on politics and practices. *International Journal of the Sociology of Language*, 2015(233), 1–19.
<https://doi.org/10.1515/ijsl-2014-0029>
- Walker, C. O., Greene, B. A., & Mansell, R. A. (2006). Identification with academics,

intrinsic/extrinsic motivation, and self-efficacy as predictors of cognitive engagement. *The Journal of Educational Research*, 99(4), 226–235.

Wang, L. (2011). Evaluation of English language learning strategies of student teachers. *Journal of Language Teaching and Research*, 2(4), 828–834.

<https://doi.org/10.4304/jltr.2.3.828-834>

Weirich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

Widdowson, H. G. (1988). Language spread in modes of use. In P. H. Lowenberg (Ed.), *Language spread and language policy* (pp. 1–11). Georgetown University Press.

Wińska, J. (2010). Influence of supervisor's communication on subordinate's job satisfaction. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 110–124.

Wuttiwongsa, N. (2014). Motivational strategies: Enhancing English language skills. *Executive Journal*, 34(1), 89–97.

3. ประเภทสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงาน และกรอบแนวคิดองค์กร

American Association of School Administration – AASA. (1955). *Staff Relations in School Administration*. AASA.

Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1977). *Rural development participation: Concepts and measures for project design, implementation and evaluation* (Rural Development Monograph No. 2). Rural Development Committee, Center for International Studies, Cornell University.

European Parliament and Council of the European Union. (2013). Regulation (EU) No 1301/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 on the European Regional Development Fund and on specific provisions concerning the Investment for growth and jobs goal. *Official Journal of the European Union*, L 347, 289–302.

McKinsey & Company. (2007). *Creating a World-Class Education System in Ohio*. Achieve.

OECD. (2015). *OECD Yearbook 2015: Investing in the future: People, planet, prosperity*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/oecd_yearbook-2015-en

OECD/UNESCO. (2016). *Education in Thailand: An OECD-UNESCO Perspective, Reviews of National Policies for Education*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259119-en>

Partnership for 21st Century Skills. (2019). *Framework for 21st century learning*.

Petkova, G. (2013). *Humor competence in the syllabus of an intensive English program*. Center for Language and Communication Studies.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและหนังสือที่เกี่ยวข้อง

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

1. ผศ.ดร. จิราภรณ์ ผันสว่าง ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตร
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
2. ดร.บรรจง ลาวะลี ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตร
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
3. ดร.ธีรภัทร์ ถิ่นแสนดี ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตร
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
4. รศ.ดร.ธรินธร นามวรรณ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารการการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
5. รศ.ดร. กฤษณก ดวงชาทม ตำแหน่ง คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
6. ดร.ปองภพ ภูจอมจิตร ตำแหน่ง ผู้ช่วยคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
7. ดร.เพิ่มพูล ร่มศรี ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษ
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด
8. ดร.สุทัศน์ สังคะพันธ์ ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษ
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด
9. ดร.เอกลักษณ์ บุญท้าว ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษามหาสารคาม
10. ดร.วรพล ทิวเฮือง ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา
11. บาทหลวง ดร.ชาวฤทธิ์ สาสาย ตำแหน่ง ผู้จัดการโรงเรียนเซนต์แมรีร้อยเอ็ด
12. ดร.ฐิตารีย์ วิลัยเลิศ ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญด้านการนิเทศการศึกษา
13. พระเมธีวัชรภรณ์, รศ.ดร ตำแหน่ง อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
14. พระครูชัยรัตนกร, ดร. ตำแหน่ง อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอโยธยา โทร. ๐-๕๓๕๑-๘๓๖๕ ต่อ ๑๒๕

ที่ อว ๗๕๑๓๗/ว ๐๖๒๒

วันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

กราบเรียน พระเมธีวชิราภรณ์, รศ.ดร.

ด้วย นางทองใบ สวัสดิ์ผล เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๖๓๐๓๔๐๕๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอโยธยา ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอโยธยา (MANAGEMENT STRATEGIES FOR ENHANCING ENGLISH COMMUNICATION SKILLS OF PRIVATE SCHOOL STUDENTS UNDER THE ROYET PROVINCIAL EDUCATION OFFICE)" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินข้อค้นพบจากการวิจัยวิทยานิพนธ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอโยธยา จึงกราบเรียนมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ ในวันที่ ๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ เวลา ๑๖.๐๐ น. ณ ห้องประชุมพระราชมงคลมณเฑียรธรรม มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอโยธยา

จึงกราบเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(พระเมธีวชิราภรณ์, รศ.ดร.)

รองอธิการบดี วิทยาเขตอโยธยา

มหาวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอโยธยา โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๔ ต่อ ๓๒๕

ที่ อว ๗๖๑๗/ว ๐๑๓๓

วันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาเชิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน พระครูชัยรัตนกร, ดร.

ด้วย นางทองใบ สวัสดิ์ผล เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๖๓๐๗๕๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอโยธยา ได้รับอนุมัติให้หัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอโยธยา (MANAGEMENT STRATEGIES FOR ENHANCING ENGLISH COMMUNICATION SKILLS OF PRIVATE SCHOOL STUDENTS UNDER THE ROJ ET PROVINCIAL EDUCATION OFFICE)" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาเชิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินข้อค้นพบจากการวิจัยดุษฎีนิพนธ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอโยธยา จึงเรียนมายังท่าน ได้ให้ความอนุเคราะห์ ในวันที่ ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ เวลา ๑๐.๐๐ น. ณ ห้องประชุมพระราชวัชรธรรมโสภณ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอโยธยา

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณา





บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอโยธยา โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔

ที่ อว ๗๔๓๓๗/ว ๐๑๗๗

วันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาเชิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เจริญพร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราภรณ์ ผ่องใส

ด้วย นางทองใบ สวัสดิ์มณี เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๖๓๐๗๔๐๔๓๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอโยธยา ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอโยธยา (MANAGEMENT STRATEGIES FOR ENHANCING ENGLISH COMMUNICATION SKILLS OF PRIVATE SCHOOL STUDENTS UNDER THE ROI ET PROVINCIAL EDUCATION OFFICE)" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาเชิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินข้อค้นพบจากการวิจัยดุษฎีนิพนธ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอโยธยา จึงเจริญพรมายังท่าน ได้ให้ความอนุเคราะห์ ในวันที่ ๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ เวลา ๑๐.๐๐ น. ณ ห้องประชุมพระราชวัชรธรรมโสภณ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอโยธยา

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณา





บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอภัยภูฏราช โทร. ๐-๙๓๕๕-๘๓๖๕ ต่อ ๓๒๕

ที่ อว ๙๙๓๓๗/ว๐๑๑๓

วันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการประเมินงานผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เจริญพร ดร.ธีรภัทร์ ถิ่นแสนดี

ด้วย นางทองใบ สวัสดิ์ผล เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๖๓๐๙๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอภัยภูฏราช ได้รับอนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด (MANAGEMENT STRATEGIES FOR ENHANCING ENGLISH COMMUNICATION SKILLS OF PRIVATE SCHOOL STUDENTS UNDER THE ROJET PROVINCIAL EDUCATION OFFICE)" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการประเมินงานผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินข้อค้นพบจากการวิจัยวิทยานิพนธ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอภัยภูฏราช จึงเจริญพรมายังท่าน ได้ให้ความอนุเคราะห์ ในวันที่ ๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ เวลา ๑๖.๐๐ น. ณ ห้องประชุมพระราชวัชรธรรมโสภณ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอภัยภูฏราช

จึงเจริญพรมหาเพื่อพิจารณา





บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอภัยภูธร โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔

ที่ อว ๗๔๑๗/ว๐๑๓๒

วันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เจริญพร ดร.บรรจง ลาวะสี

ด้วย นางทองใบ สวัสดิ์มูล เลขทะเบียนนักศึกษา ๒๖๑๐๗๔๐๔๓๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอภัยภูธร ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด (MANAGEMENT STRATEGIES FOR ENHANCING ENGLISH COMMUNICATION SKILLS OF PRIVATE SCHOOL STUDENTS UNDER THE ROY ET PROVINCIAL EDUCATION OFFICE)” มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินข้อค้นพบจากการวิจัยดุษฎีนิพนธ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอภัยภูธร จึงเจริญพรมายังท่าน ได้ให้ความอนุเคราะห์ ในวันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ เวลา ๑๖.๓๐ น. ณ ห้องประชุมพระราชวัชรธรรมโสภณ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอภัยภูธร

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณา



ที่ อว ๗๐๔๗/ว๐๑๓๑



**มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด**

ถนนเลียบเมือง ตำบลตลาด
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๘๖๘๘
www.rec.mbu.ac.th

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

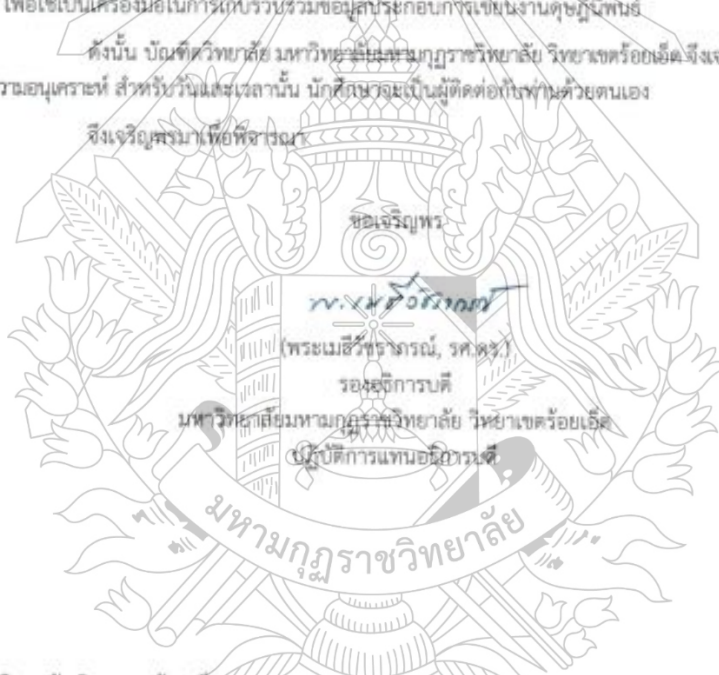
เรื่อง ขออนุมัติกระห็นเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เจริญพร รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนาภรณ์ พวงชาต

ด้วย นางทองใบ สวัสดิ์ผล เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๖๓๐๗๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตร
ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะ
การสื่อสารภาษาอังกฤษ ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด
(MANAGEMENT STRATEGIES FOR ENHANCING ENGLISH COMMUNICATION SKILLS OF PRIVATE
SCHOOL STUDENTS UNDER THE ROY ET/PROVINCIAL EDUCATION OFFICE)" มีความประสงค์ขอให้
ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินข้อค้นพบจากการวิจัยวิทยานิพนธ์
นี้เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ดจึงเจริญพรมายังท่าน
ได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณา



บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๓๒๔, โทรสาร-๐-๔๓๕๑-๘๖๘๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณี เจริญนนท์ โทร. ๐๘-๓๐๔๗๒๐๐๑
นักศึกษา โทร. ๐๖-๔๓๕๒-๑๘๘๓

ที่ อว ๗๔๓๗/ว๐๑๗๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ถนนเลียงเมือง ตำบลคงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๕ โทรสาร. ๐-๔๓๕๓-๔๖๓๘
www.recmbu.ac.th

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เจริญพร รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชธร นามวรรณ

ด้วย นางทองใบ สวัสดิ์ผล เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๖๓๐๗๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด (MANAGEMENT STRATEGIES FOR ENHANCING ENGLISH COMMUNICATION SKILLS OF PRIVATE SCHOOL STUDENTS UNDER THE ROI ET PROVINCIAL EDUCATION OFFICE)” มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินข้อค้นพบจากการวิจัยวิทยานิพนธ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่าน
ได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณา



บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๕ คย ๓๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๔๖๓๘

ผู้ประสานงาน นางรัชณี เจริญนนท์ โทร. ๐๘-๓๐๔๗๒๐๐๓

นักศึกษา โทร. ๐๖-๔๓๕๒-๓๘๓๓

ที่ อว ๗๙๑๑๗/ว ๐๙๓๑


**มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด**

ถนนเลียงเมือง ตำบลดงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑๑-๔๖๓๘
www.rec.mbu.ac.th

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เจริญพร คร.ปองภพ ภูจอมจิตร

ด้วย นางทองใบ สวัสดิ์ผล เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๖๓๐๓๕๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด (MANAGEMENT STRATEGIES FOR ENHANCING ENGLISH COMMUNICATION SKILLS OF PRIVATE SCHOOL STUDENTS UNDER THE ROJ ET PROVINCIAL EDUCATION OFFICE)” มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินข้อค้นพบจากการวิจัยวิทยานิพนธ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ดจึงเจริญพมายังท่าน ได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจึงเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

ท.น.ร.อ.ภ.ภ.

พระเมธีวชิราภรณ์, รศ.ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

นักปฏิบัติการแทนอธิการบดี

มหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๓๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๓๘

ผู้ประสานงาน นางรัชฌีย์ เจริญนนท์ โทร. ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๓

นักศึกษา โทร. ๐๖-๔๓๔๒-๑๘๓๑

ที่ อว ๗๘๓๗/๑๐๓๗



**มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด**

ถนนเลียงเมือง ตำบลตองสถาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๕ โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๘๖๑๘
www.recmbu.ac.th

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เจริญพร ดร.เพิ่มพูล ร่มศรี

ด้วย นางทองใบ สวัสดิ์ผล เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๖๓๐๗๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด (MANAGEMENT STRATEGIES FOR ENHANCING ENGLISH COMMUNICATION SKILLS OF PRIVATE SCHOOL STUDENTS UNDER THE BOI ET PROVINCIAL EDUCATION OFFICE)” มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินข้อค้นพบจากการวิจัยวิทยานิพนธ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่าน ได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณา



บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๕ ต่อ ๑๒๔ โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๘๖๑๘

ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนภ โทร. ๐๘-๓๐๔๗-๒๐๐๘

นักศึกษา โทร. ๐๖-๔๓๕๒-๘๘๘๑

ที่ อว ๗๙๓๗/ว ๐๑๗๑



**มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด**

ถนนเลียงเมือง ตำบลคงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๕ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๓๘
www.rec.mbu.ac.th

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เจริญพร ดร.วรพล ศิวะเอียง

ด้วย นางทองใบ สวัสดิ์ผล เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๖๓๐๗๕๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติให้รับผิดชอบงานเรื่อง "กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด (MANAGEMENT STRATEGIES FOR ENHANCING ENGLISH COMMUNICATION SKILLS OF PRIVATE SCHOOL STUDENTS UNDER THE ROYET PROVINCIAL EDUCATION OFFICE)" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินข้อค้นพบจากการวิจัยดุษฎีนิพนธ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่าน ได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น และพิจารณาเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมหาเพื่อพิจารณา



บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๕ ต่อ ๑๒๕, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๓๘

ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนภ โทร. ๐๘-๓๐๙๗๒๐๐๑

นักศึกษา โทร. ๐๖-๔๓๕๒-๑๘๑๑

ที่ อว ๗๐๑๓/ว๐๑๓๑



**มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด**

ถนนเลียบเมือง ตำบลคงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๓๓-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๓๓-๔๖๓๘
www.rec.mbu.ac.th

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาเชิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เจริญพร บาทหลวง ดร.เชาวฤทธิ์ สาสา

ด้วย นางทองใบ สวัสดิ์ผล เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๖๓๐๓๕๐๕๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อคุณูปนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด (MANAGEMENT STRATEGIES FOR ENHANCING ENGLISH COMMUNICATION SKILLS OF PRIVATE SCHOOL STUDENTS UNDER THE ROJ ET PROVINCIAL EDUCATION OFFICE)” มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาเชิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินข้อค้นพบจากการวิจัยคุณูปนิพนธ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานคุณูปนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่าน ได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อขอพบท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมมาเพื่อทูลเกล้าฯ



บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๓๓-๘๓๖๔ ต่อ ๓๒๕, โทรสาร ๐-๔๓๕๓๓-๔๖๓๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร. ๐๘-๓๐๕๓๗-๒๐๐๑
นักศึกษา โทร. ๐๖-๔๓๕๒-๓๘๓๓

ที่ อว ๗๐๔๗๗/ว ๐๑๓๑


**มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด**

 ถนนเลียงเมือง ตำบลคงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๓-๔๖๓๘
www.rec.mbu.ac.th

90 กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เจริญพร ดร.ฐิตารีย์ วิลัยเลิศ

ด้วย นางทองใบ สวัสดิ์ศิลป์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๖๓๐๓๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด (MANAGEMENT STRATEGIES FOR ENHANCING ENGLISH COMMUNICATION SKILLS OF PRIVATE SCHOOL STUDENTS UNDER THE ROI ET PROVINCIAL EDUCATION OFFICE)” มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินข้อค้นพบจากการวิจัยวิทยานิพนธ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่าน ได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลาดังนั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกลับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา


 บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๔๖๓๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร. ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑
นักศึกษา โทร. ๐๖-๔๓๔๒-๑๘๘๑

ที่ อว ๓๔๑๓/ว๐๑๓๑



**มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด**

ถนนเลียงเมือง ตำบลตลาด
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๕ โทรสาร. ๐-๔๓๕๓-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เจริญพร ดร.เอกสิทธิ์ บุญท้าว

ด้วย นางทองใบ สรัสดีผล เลขทะเบียนนักศึกษา ๒๖๓๐๗๔๐๕๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด (MANAGEMENT STRATEGIES FOR ENHANCING ENGLISH COMMUNICATION SKILLS OF PRIVATE SCHOOL STUDENTS UNDER THE ROY ET PROVINCIAL EDUCATION OFFICE)” มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินข้อค้นพบจากการวิจัยดุษฎีนิพนธ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่าน ได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลาดังนั้น นักศึกษาดังกล่าวจะติดต่อกลับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

พ.ศ. ๒๕๖๔

(พระเมธีวชิรมาน, รศ.ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

มหาวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๕ ต่อ ๑๒๕, โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๔๖๑๘

ผู้ประสานงาน นางรัชเมย์ เจริญนนท์ โทร. ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๓

นักศึกษา โทร. ๐๖-๔๓๕๒-๓๘๓๓

ที่ อว ๗๔๑๗/ว๐๑๓๐

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
วิทยาเขตร้อยเอ็ดถนนเลี้ยวเมือง ตำบลคงคาม
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๒๖๔ โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๔๖๑๘
www.recmbu.ac.th

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาเชิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เจริญพร ดร.สุทัศน์ สังคะพันธ์

ด้วย นางทองใบ สวัสดิ์ผล เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๖๓๐๗๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติให้ขอเชิญพินิจ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด (MANAGEMENT STRATEGIES FOR ENHANCING ENGLISH COMMUNICATION SKILLS OF PRIVATE SCHOOL STUDENTS UNDER THE ROY ET PROVINCIAL EDUCATION OFFICE)" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาเชิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินข้อค้นพบจากการวิจัยคุณูปนิพนธ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานคุณูปนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่าน ได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลาดังนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา



บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๒๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๔๖๑๘

ผู้ประสานงาน นางรัชฌีย์ เจริญนนท์ โทร. ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑

นักศึกษา โทร. ๐๖-๔๓๕๒-๓๘๓๓

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ
ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด
(MANAGEMENT STRATEGIES FOR ENHANCING ENGLISH COMMUNICATION
SKILLS OF PRIVATE SCHOOL STUDENTS UNDER THE ROI ET
PROVINCIAL EDUCATION OFFICE)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามระดับความคิดเห็นของท่านต่อข้อคำถามที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนในโรงเรียนของท่านผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ การสร้าง และการประเมินกลยุทธ์การบริหารให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด

3. เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่องระดับความคิดเห็นของข้อคำถามที่ส่งผลต่อ "กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน" แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน	ความหมาย
ระดับ 5 คะแนน	หมายถึง ส่งผลต่อการพัฒนา/มีระดับการปฏิบัติ มากที่สุด
ระดับ 4 คะแนน	หมายถึง ส่งผลต่อการพัฒนา/มีระดับการปฏิบัติ มาก
ระดับ 3 คะแนน	หมายถึง ส่งผลต่อการพัฒนา/มีระดับการปฏิบัติ ปานกลาง
ระดับ 2 คะแนน	หมายถึง ส่งผลต่อการพัฒนา/มีระดับการปฏิบัติ น้อย
ระดับ 1 คะแนน	หมายถึง ส่งผลต่อการพัฒนา/มีระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด

3. คำตอบของท่านจะเป็นข้อมูลสำคัญอย่างยิ่งในการนำไปพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนตามความเป็นจริงและตามความคิดเห็นของท่าน

4. คำตอบของท่านทั้งหมดจะไม่ส่งผลกระทบต่อในทางเสียหายต่อตัวท่านหรือต่อสถานศึกษาแต่ประการใด ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับและนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น โดยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลในภาพรวม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์และความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ข้อมูลผู้รับผิดชอบการวิจัย

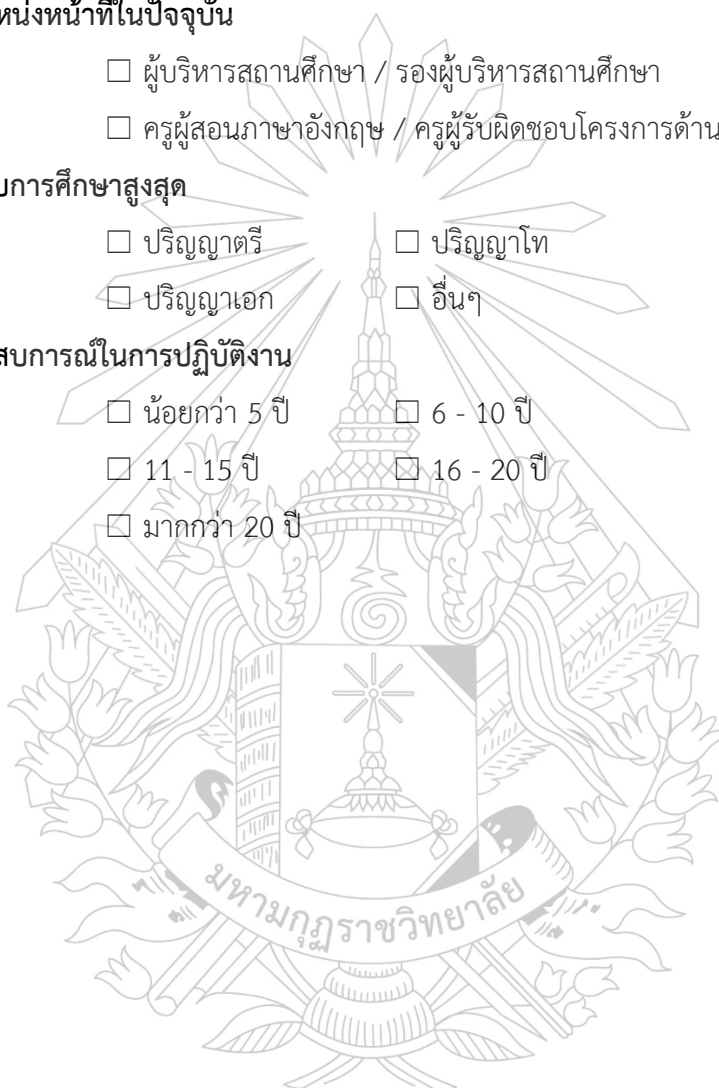
นางทองใบ สวัสดิ์ผล ผู้วิจัย

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ ☐ ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 30 - 39 ปี
☐ 40 - 49 ปี ☐ 50 - 60 ปี
3. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน
☐ ผู้บริหารสถานศึกษา / รองผู้บริหารสถานศึกษา
☐ ครูผู้สอนภาษาอังกฤษ / ครูผู้รับผิดชอบโครงการด้านภาษาอังกฤษ
4. ระดับการศึกษาสูงสุด
☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท
☐ ปริญญาเอก ☐ อื่นๆ
5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
☐ น้อยกว่า 5 ปี ☐ 6 - 10 ปี
☐ 11 - 15 ปี ☐ 16 - 20 ปี
☐ มากกว่า 20 ปี



ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อ	ประเด็นคำถามกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน	ระดับความคิดเห็น					
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
(INPUT)							
1. กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ							
1.1 การกำหนดทิศทางเชิงนโยบายการใช้ภาษา							
1	มีโครงสร้างการบริหารงานวิชาการที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและรับผิดชอบอย่างเหมาะสม						
2	ผู้บริหารและบุคลากรมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์หลักของการส่งเสริมการสื่อสารภาษาอังกฤษในสถานศึกษาอย่างชัดเจน						
3	มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่เป็นเลิศในอนาคต						
4	การกำหนดนโยบายการสื่อสารภาษาอังกฤษที่ชัดเจนและบูรณาการเข้ากับแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน						
1.2 การวางแผนกลยุทธ์และนวัตกรรมการเรียนรู้							
5	ส่งเสริมการบูรณาการนวัตกรรมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์และโครงการต่าง ๆ						
6	บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมแลกเปลี่ยนแนวคิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมใหม่ๆ ในการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ						

ข้อ	ประเด็นคำถามกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริม ความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของ นักเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
7	มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและ ครอบคลุมในการพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ของนักเรียน					
1.3 การบริหารจัดการสู่ความสำเร็จเชิงประจักษ์						
8	มีการออกแบบระบบควบคุมคุณภาพการจัดการเรียน การสอนภาษาอังกฤษ ทั้งด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต					
9	มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน ตามโครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษอย่างสม่ำเสมอ					
10	นำผลการประเมินมาพัฒนาแผนงาน/โครงการเพื่อ ยกระดับความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษให้ เห็นผลเป็นรูปธรรม					
1.4 เครือข่ายความสัมพันธ์และโครงสร้างภายใน						
11	มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ส่งเสริมและสร้าง แรงจูงใจให้ครูพัฒนาสมรรถนะการใช้ภาษาอังกฤษ					
12	วิเคราะห์ลักษณะการสื่อสารและการประสานงาน ภายในเพื่อสร้างบรรยากาศการใช้ภาษาอังกฤษร่วมกัน ในโรงเรียน					
13	วิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานและสร้างเครือข่ายความ ร่วมมือกับภาคส่วนภายนอกเพื่อเพิ่มโอกาสในการฝึก ทักษะภาษาอังกฤษให้นักเรียน					
2.กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนานุเคราะห์ครูภาษาอังกฤษ						
2.1การเสริมสร้างสมรรถนะและความมั่นใจในการสอน						
14	มีการจัดทำแผนงานหรือโครงการพัฒนาศักยภาพ ครูผู้สอน เพื่อสร้างองค์ความรู้ ความเข้าใจ และความ					

ข้อ	ประเด็นคำถามกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริม ความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของ นักเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	ตระหนักในความสำคัญของการจัดการเรียนรู้ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร					
15	ส่งเสริมการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา หรือศึกษา ดูงานในแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มพูนทักษะ และประยุกต์ใช้เทคนิคการสอนภาษาอังกฤษสมัยใหม่ ในการปฏิบัติหน้าที่					
16	จัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะการใช้ภาษาอังกฤษใน ชีวิตประจำวันและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ให้แก่บุคลากรครูภายใน สถานศึกษา					
2.2 การติดตามและการจัดการความรู้เพื่อขยายผล						
17	มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรมพัฒนาบุคลากรครู เพื่อยกระดับ ประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนและการ ปฏิบัติงาน					
18	นำผลการติดตามและข้อเสนอแนะมาปรับปรุง พัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้ นักเรียนสามารถนำทักษะภาษาอังกฤษไปใช้ประโยชน์ ต่อสังคมและสาธารณะ					
19	ถอดบทเรียนความสำเร็จ (Best Practice) ขยายผล และเผยแพร่ผลงานการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่ เป็นเลิศของบุคลากรครูสู่ภายนอกสถานศึกษา					

ข้อ	ประเด็นคำถามกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริม ความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของ นักเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
PROCESS						
3. กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน						
3.1 หน่วยการเรียนรู้และนวัตกรรมหลักสูตร						
20	มีการจัดทำและพัฒนาหน่วยการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการ สื่อสารภาษาอังกฤษตามมาตรฐานสากลในทุก ระดับชั้น					
21	มีระบบการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการนำ นวัตกรรมหลักสูตรภาษาอังกฤษไปใช้ปฏิบัติจริงในการ จัดกิจกรรมการเรียนรู้					
22	ส่งเสริมการศึกษา วิเคราะห์ หรือทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดกลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาษาอังกฤษให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
3.2 การบูรณาการกิจกรรมและการเรียนรู้เชิงรุก						
23	มีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการทักษะ การสื่อสารภาษาอังกฤษเข้ากับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ๆ ในทุกระดับชั้นอย่างเป็นระบบ					
24	ยกระดับคุณภาพของแผนการจัดการเรียนรู้มุ่งเน้นการ จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการใช้ภาษาใน ชีวิตประจำวัน					
25	เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นใน การปฏิบัติกิจกรรมภาษาอังกฤษผ่านกระบวนการ เรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)					
3.3 สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลและแหล่งเรียนรู้รอบด้าน						
26	จัดหา ผลิต เลือกใช้ และเผยแพร่สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลที่ ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการฝึกทักษะและจำลอง สถานการณ์การสื่อสารภาษาอังกฤษ					

ข้อ	ประเด็นคำถามกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริม ความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของ นักเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
27	จัดทำและพัฒนาห้องปฏิบัติการทางภาษาหรือมุม เรียนรู้ ภาษาอังกฤษ (English Corner) ภายใน สถานศึกษาเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง					
28	ส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอกและสร้างเครือข่าย ทางวัฒนธรรมในชุมชนที่เอื้อต่อการฝึกฝนทักษะการ สื่อสารภาษาอังกฤษของผู้เรียน					
3.4 การวัด วิเคราะห์ และประเมินสมรรถนะภาษา						
29	จัดทำเครื่องมือวัดและประเมินผลสมรรถนะทางภาษา ที่หลากหลาย สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานและ ความสามารถในการสื่อสารจริงของผู้เรียน					
30	มีการวิเคราะห์และนำผลการประเมินความสามารถ ทางภาษามาปรับปรุง พัฒนาการจัดกิจกรรมการ เรียนรู้ของครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง					
31	จัดกิจกรรมแสดงผลงาน ประกวด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือเวทีนำเสนอศักยภาพด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษ ของผู้เรียนสู่สาธารณชน					
4. กลยุทธ์ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน						
4.1 การแนะแนวและการดูแลสนับสนุนผู้เรียน						
32	มีการจัดกิจกรรมแนะแนวเพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเห็น คุณค่าและวางเป้าหมายในการพัฒนาทักษะ ภาษาอังกฤษเพื่ออนาคต					
33	มีระบบดูแลและเสริมสร้างการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ รายบุคคล เพื่อช่วยเหลือผู้เรียนที่มีข้อจำกัดและพัฒนา ศักยภาพได้อย่างตรงจุด					

ข้อ	ประเด็นคำถามกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริม ความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของ นักเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
34	มีการติดตาม ประเมินผลความก้าวหน้าของระบบดูแล สนับสนุนและการทำกิจกรรมพัฒนาทักษะการสื่อสาร ภาษาอังกฤษของผู้เรียน					
35	นำผลการติดตามระบบดูแลสนับสนุนมาวางแผนแก้ไข และปรับปรุงกิจกรรมส่งเสริมทักษะภาษาอังกฤษให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
4.2 กิจกรรมค่ายและชมรมภาษาอังกฤษ						
36	มีแผนงานและโครงการขับเคลื่อนกิจกรรมชมรมหรือ คลับภาษาอังกฤษ เพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนอย่างเป็น ธรรมชาติ					
37	จัดกิจกรรมค่ายภาษาอังกฤษ (English Camp) หรือ กิจกรรมนอกหลักสูตรที่กระตุ้นความกล้าแสดงออกใน การสื่อสาร					
38	ส่งเสริมการตั้งชุมชนการเรียนรู้ ชมรม หรือการ รวมกลุ่มของผู้เรียนเพื่อทำกิจกรรมสร้างสรรค์โดยใช้ ภาษาอังกฤษ					
39	นำมิติทางวัฒนธรรมสากลและบริบทท้องถิ่นมา ประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมชมรมภาษาอังกฤษเพื่อ เพิ่มความน่าสนใจ					
40	มีระบบกำกับดูแลการดำเนินกิจกรรมค่าย/ชมรม ภาษาอังกฤษ พร้อมนำผลมาปรับปรุงรูปแบบกิจกรรม ให้ทันสมัย					
4.3 กิจกรรมขับเคลื่อนภาษาและการมีส่วนร่วมของชุมชน						
41	จัดกิจกรรมบริการวิชาการหรือกิจกรรมจิตอาสาที่เปิด โอกาสให้ผู้เรียนใช้ทักษะภาษาอังกฤษเพื่อช่วยเหลือ และพัฒนาสังคม					

ข้อ	ประเด็นคำถามกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริม ความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของ นักเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
42	ส่งเสริมให้ผู้เรียนนำความรู้ทางภาษาอังกฤษไปมีส่วน ร่วมในการสื่อสาร สื่อสารมวลชนท้องถิ่น หรือ ประชาสัมพันธ์ทางวัฒนธรรมในชุมชน					
43	มีการนิเทศ ติดตามผลสัมฤทธิ์ ของกิจกรรม ภาษาอังกฤษเพื่อสังคมและการสร้างความร่วมมือกับ ชุมชนภายนอก					
44	ประเมินและนำเสนอสะท้อนผล (Reflection) จากการจัด กิจกรรมร่วมกับชุมชนมาถอดบทเรียนเพื่อการ ขับเคลื่อนภาษาอย่างยั่งยืน					
5. กลยุทธ์ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ						
5.1 การประเมินผลและการเทียบเคียงมาตรฐาน						
45	มีการพัฒนาระบบวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนภาษาอังกฤษให้สอดคล้องกับแนวโน้มและการ เปลี่ยนแปลงของมาตรฐานการศึกษาสากล					
46	เลือกสรรข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (Benchmarking) ด้านความสามารถทางภาษาอังกฤษ ของผู้เรียนมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ					
47	รวบรวมข้อมูลผลการทดสอบทางภาษาและการ ปฏิบัติงานของครูมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบกับ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่โรงเรียนตั้งไว้					
48	วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินงานด้าน ภาษาอังกฤษโดยเทียบเคียงกับโรงเรียนคู่พัฒนาหรือ เกณฑ์มาตรฐานระดับประเทศ/สากลเพื่อการปรับปรุง					
49	ทบทวนกระบวนการทำงาน คิดค้นและปรับปรุงระบบ การจัดการศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรมที่ช่วยยกระดับ ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของผู้เรียน					

ข้อ	ประเด็นคำถามกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริม ความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของ นักเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
5.2 การจัดการความรู้และนวัตกรรมการสอน						
50	มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดเก็บ ฐานข้อมูลเชิงวิชาการด้านภาษาอังกฤษที่มีคุณภาพ สะดวกรวดเร็ว และพร้อมใช้งานอยู่เสมอ					
51	มี กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ขององค์กรเพื่อรวบรวมและถ่ายทอด เทคนิคการสอนภาษาอังกฤษที่เป็นเลิศให้แก่ครูและ บุคลากร					
52	จัดระบบฐานข้อมูลวิชาการทั้งระบบฮาร์ดแวร์และ ซอฟต์แวร์ เพื่อให้บริการสื่อการเรียนรู้ นวัตกรรม และ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การศึกษา					
6. กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
6.1 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของภาคีเครือข่าย						
53	เปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำข้อมูลมาใช้ ประกอบการจัดทำแผนยกระดับทักษะภาษาอังกฤษ ของโรงเรียน					
54	พัฒนาระบบสารสนเทศและช่องทางประชาสัมพันธ์ เพื่อนำเสนอข้อมูลความก้าวหน้า ผลสัมฤทธิ์ และ กิจกรรมด้านภาษาอังกฤษให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ อย่างต่อเนื่อง					
55	สร้างความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับภาคีเครือข่ายทาง การศึกษา สมาคมผู้ปกครอง และชุมชน ในการ สนับสนุนทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ภาษาอังกฤษ					

ข้อ	ประเด็นคำถามกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริม ความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของ นักเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
56	มีระบบการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการจัดการเรียน การสอนภาษาอังกฤษเพื่อนำผลไปพัฒนาสถานศึกษา					
57	นำข้อร้องเรียนเชิงสร้างสรรค์หรือข้อคิดเห็นจากผู้เรียน และผู้ปกครองมาปรับปรุงแก้ไขกลวิธีจัดการเรียนรู้ ภาษาอังกฤษอย่างทันที่					
6.2 การตอบสนองความต้องการและนวัตกรรมบริการ						
58	พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการบริการทาง การศึกษาที่ตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และสร้างความพึงพอใจด้านการใช้ภาษาอังกฤษให้กับ ผู้เรียน					
59	ออกแบบกลไกและระบบสนับสนุนที่เอื้อประโยชน์ให้ ผู้เรียนและภาคีเครือข่ายสามารถเข้าถึงนวัตกรรมและ บริการวิชาการด้านภาษาอังกฤษได้อย่างเต็มศักยภาพ					
60	จัดระบบการดำเนินงานและกระบวนการบริการที่มี ประสิทธิภาพ รวดเร็ว เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ ผู้รับบริการในการพัฒนาทักษะทางภาษาของผู้เรียน					
61	ติดตาม ประเมินผล และรวบรวมข้อมูลสะท้อนกลับ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ จัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษเพื่อใช้ปรับปรุงใน อนาคต					
62	มีกระบวนการคัดเลือก วิเคราะห์ และทบทวน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยรวม เพื่อนำข้อมูล สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมาใช้คิดค้นนวัตกรรมการ บริการทางการศึกษา					

ข้อ	ประเด็นคำถามกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริม ความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของ นักเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
OUTPUT						
7. กลยุทธ์ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ						
7.1 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้านผู้เรียน						
63	ผู้เรียนมีองค์ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ทางภาษาและทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนด					
64	ผู้เรียนความสามารถในการฟังและการจับใจความภาษาอังกฤษได้อย่างถูกต้องและพร้อมรับต่อการปฏิสัมพันธ์ในสังคมแห่งการสื่อสาร					
65	ผู้เรียนมีทักษะการพูดและการถ่ายทอดความคิดเป็นภาษาอังกฤษได้อย่างคล่องแคล่ว เหมาะสมตามบริบทและสถานการณ์ต่าง ๆ					
66	ผู้เรียนมีสมรรถนะด้านการอ่านสารสารสนเทศภาษาอังกฤษเพื่อการค้นคว้าและแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
67	ผู้เรียนมีทักษะการเขียนเชิงสร้างสรรค์และการสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในมิติวัฒนธรรมที่หลากหลาย					
68	ระดับความพึงพอใจและความเชื่อมั่นของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาต่อความพร้อมในการใช้ภาษาอังกฤษจากสถานศึกษา					
69	ผู้สำเร็จการศึกษาได้รับโอกาสในการศึกษาต่อหรือได้รับการยอมรับในศักยภาพด้านภาษาอังกฤษเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานทั่วไป					

ข้อ	ประเด็นคำถามกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริม ความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของ นักเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
7.2 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้านบุคลากร						
70	บุคลากรครูมีความรู้ความเข้าใจและความเชี่ยวชาญใน เทคนิคการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ในศตวรรษที่ 21					
71	บุคลากรครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณา การและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษ ในชั้นเรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม					
72	บุคลากรครูมีความสามารถในการคัดสรรและ ประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อ กระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียน					
73	บุคลากรครูมีการพัฒนาตนเองและเข้ารับการทดสอบ สมรรถนะทางภาษาอังกฤษตามเกณฑ์มาตรฐานสากล (เช่น CEFR) อย่างต่อเนื่อง					
74	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการส่งเสริม ความก้าวหน้าวิชาชีพของครูผู้สอนภาษาอังกฤษมี ความเป็นธรรมและสร้างแรงจูงใจได้ดี					
75	ครูมีความพึงพอใจต่อการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการ จัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ					
7.3 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้านผู้บริหาร						
76	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ ความรู้ และความ เข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับแนวทางการขับเคลื่อนนโยบาย ภาษาอังกฤษสู่การปฏิบัติ					
77	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการทรัพยากรและ งบประมาณได้อย่างเหมาะสม มีเหตุผล เพื่อสนับสนุน โครงการพัฒนาภาษาอังกฤษของโรงเรียน					

ข้อ	ประเด็นคำถามกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริม ความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของ นักเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
78	ผู้บริหารมีการสร้างภูมิคุ้มกันทางวิชาการและวิเคราะห์ ความเสี่ยงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของมาตรฐาน การศึกษายุคใหม่					
79	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และการใช้ ภาษาอังกฤษภายในองค์กร					
80	ผู้บริหารจัดให้มีการวางแผนระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาและการประเมินความสามารถทางภาษาของ สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
81	มีการกำหนดและกระจายบทบาทหน้าที่ ความ รับผิดชอบด้านงานวิชาการภาษาอังกฤษแก่บุคลากร อย่างชัดเจนและตรงความสามารถ					
82	นำผลการประเมินการดำเนินงานและข้อเสนอแนะจาก ภายนอกมาวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อวางแผนปรับปรุงการ บริหารวิชาการให้ดียิ่งขึ้น					
7.4 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้านสถานศึกษา						
83	สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่สะอาด ปลอดภัย และมีบรรยากาศทางวิชาการ (English- Speaking Environment) ที่กระตุ้นการใช้ภาษา					
84	สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง บุคลากรและ ผู้เรียนมีความร่วมมือ สามัคคี และมีส่วนร่วมในการ ขับเคลื่อนกิจกรรมทางภาษา					
85	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมบริการวิชาการ โครงการ ภาคีเครือข่าย หรือสร้างประโยชน์ด้านการเรียนรู้ ภาษาอังกฤษให้แก่ชุมชนรอบข้าง					

ข้อ	ประเด็นคำถามกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริม ความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของ นักเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
86	สถานศึกษาสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับ สถาบันการศึกษาอื่นหรือองค์กรภายนอกเพื่อยกระดับ มาตรฐานภาษาอังกฤษอย่างต่อเนื่อง					
87	ผลการดำเนินงานภาพรวมของสถานศึกษาบรรลุตาม วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนยุทธศาสตร์การส่งเสริม ทักษะภาษาอังกฤษที่กำหนดไว้					
88	สถานศึกษา ครู และผู้เรียนได้รับรางวัลหรือการยกย่อง เชิดชูเกียรติในระดับจังหวัด ระดับภาค หรือระดับชาติ ด้านความเป็นเลิศทางภาษา					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสาร
ภาษาอังกฤษ ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์และความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

นางทองใบ สวัสดิ์ผล ผู้วิจัย

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ภาคผนวก ข

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (CVI) ของเครื่องมือ

ข้อที่	E1	E2	E3	E4	E5	$\bar{x}$	S.D.	I-CVI	ผลการประเมิน
1	4	3	4	4	3	3.60	0.49	1.00	
2	4	4	3	4	3	3.60	0.49	1.00	
3	3	4	4	4	4	3.80	0.40	1.00	
4	4	4	4	3	3	3.60	0.49	1.00	
5	4	3	3	3	4	3.40	0.49	1.00	
6	4	4	4	3	4	3.80	0.40	1.00	
7	3	4	3	4	4	3.60	0.49	1.00	
8	4	3	4	4	3	3.60	0.49	1.00	
9	3	3	3	4	4	3.40	0.49	1.00	
10	2	4	3	3	4	3.20	0.75	0.80	
11	1	2	4	3	4	2.80	1.17	0.60	
12	4	2	2	3	4	3.00	0.89	0.60	
13	3	3	4	4	4	3.60	0.49	1.00	
14	2	2	3	3	4	2.80	0.75	0.60	
15	4	4	4	4	4	4.00	0.00	1.00	
16	4	3	2	3	4	3.20	0.75	0.80	
17	3	4	3	3	3	3.20	0.40	1.00	
18	1	2	3	3	4	2.60	1.02	0.60	
19	3	3	4	4	4	3.60	0.49	1.00	
20	4	4	3	3	4	3.60	0.49	1.00	
21	4	3	3	2	2	2.80	0.75	0.60	
22	4	4	3	3	3	3.40	0.49	1.00	
23	2	3	3	3	3	2.80	0.40	0.80	
24	3	3	4	4	3	3.40	0.49	1.00	

ข้อที่	E1	E2	E3	E4	E5	$\bar{x}$	S.D.	I-CVI	ผลการ ประเมิน
25	4	3	4	4	3	3.60	0.49	1.00	
26	3	4	4	3	4	3.60	0.49	1.00	
27	4	4	3	4	4	3.80	0.40	1.00	
28	4	4	4	4	4	4.00	0.00	1.00	
29	3	3	3	3	3	3.00	0.00	1.00	
30	4	3	4	3	4	3.60	0.49	1.00	
31	4	3	4	3	4	3.60	0.49	1.00	
32	3	3	3	3	4	3.20	0.40	1.00	
33	4	3	4	4	4	3.80	0.40	1.00	
34	4	4	4	4	4	4.00	0.00	1.00	
35	3	3	2	2	4	2.80	0.75	0.60	
36	3	3	4	3	3	3.20	0.40	1.00	
37	3	4	2	4	3	3.20	0.75	0.80	
38	4	3	3	3	3	3.20	0.40	1.00	
39	3	3	4	4	2	3.20	0.75	0.80	
40	3	3	4	4	3	3.40	0.49	1.00	
41	4	4	4	3	3	3.60	0.49	1.00	
42	4	3	3	4	3	3.40	0.49	1.00	
43	2	2	3	3	3	2.60	0.49	0.60	
44	3	3	4	3	4	3.40	0.49	1.00	
45	4	4	4	4	4	4.00	0.00	1.00	
46	3	3	3	3	4	3.20	0.40	1.00	
47	4	4	3	2	3	3.20	0.75	0.80	
48	2	2	3	3	4	2.80	0.75	0.60	
49	4	4	4	4	4	4.00	0.00	1.00	
50	3	3	4	4	4	3.60	0.49	1.00	
51	2	2	4	4	4	3.20	0.98	0.60	
52	3	3	4	4	4	3.60	0.49	1.00	

ข้อที่	E1	E2	E3	E4	E5	$\bar{x}$	S.D.	I-CVI	ผลการ ประเมิน
53	4	4	3	3	3	3.40	0.49	1.00	
54	4	4	4	4	4	4.00	0.00	1.00	
55	2	2	3	3	4	2.80	0.75	0.60	
56	3	3	3	3	4	3.20	0.40	1.00	
57	3	3	3	3	4	3.20	0.40	1.00	
58	4	4	4	4	4	4.00	0.00	1.00	
59	2	2	3	3	4	2.80	0.75	0.60	
60	3	3	4	4	4	3.60	0.49	1.00	
61	4	4	3	2	2	3.00	0.89	0.60	
62	3	3	3	3	4	3.20	0.40	1.00	
63	3	3	4	4	4	3.60	0.49	1.00	
64	4	4	4	4	4	4.00	0.00	1.00	
65	4	4	4	3	4	3.80	0.40	1.00	
66	3	4	4	4	4	3.80	0.40	1.00	
67	3	4	4	4	4	3.80	0.40	1.00	
68	3	3	3	4	4	3.40	0.49	1.00	
69	4	4	4	3	4	3.80	0.40	1.00	
70	3	4	4	2	4	3.40	0.80	0.80	
71	3	3	3	4	3	3.20	0.40	1.00	
72	4	4	4	4	4	4.00	0.00	1.00	
73	3	3	4	4	4	3.60	0.49	1.00	
74	3	4	4	4	4	3.80	0.40	1.00	
75	4	3	3	4	4	3.60	0.49	1.00	
76	3	3	4	3	3	3.20	0.40	1.00	
77	4	4	4	3	4	3.80	0.40	1.00	
78	4	4	3	4	3	3.60	0.49	1.00	
79	3	4	4	4	2	3.40	0.80	0.80	
80	2	3	3	3	3	2.80	0.40	0.80	

ข้อที่	E1	E2	E3	E4	E5	$\bar{x}$	S.D.	I-CVI	ผลการประเมิน
81	4	4	4	4	4	4.00	0.00	1.00	
82	3	3	4	4	4	3.60	0.49	1.00	
83	4	4	4	4	4	4.00	0.00	1.00	
84	4	2	3	3	4	3.20	0.75	0.80	
85	4	4	2	3	3	3.20	0.75	0.80	
86	4	4	3	4	4	3.80	0.40	1.00	
S-CVI/Ave						0.919			

ระดับคุณภาพ	จำนวนข้อ	ข้อที่	การแปลผล
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	1	4, 3, 4, 4, 3	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	2	4, 4, 3, 4, 3	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	3	3, 4, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	4	4, 4, 4, 3, 3	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	5	4, 3, 3, 3, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	6	4, 4, 4, 3, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	7	3, 4, 3, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	8	4, 3, 4, 4, 3	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	9	3, 3, 3, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดี (I-CVI = 0.80)	10	2, 4, 3, 3, 4	อาจปรับปรุงเล็กน้อย
ต้องปรับปรุง (I-CVI = 0.60)	11	1, 2, 4, 3, 4	ควรพิจารณาตัดทิ้งหรือเขียนใหม่
ต้องปรับปรุง (I-CVI = 0.60)	12	4, 2, 2, 3, 4	ควรพิจารณาตัดทิ้งหรือเขียนใหม่
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	13	3, 3, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ต้องปรับปรุง (I-CVI = 0.60)	14	2, 2, 3, 3, 4	ควรพิจารณาตัดทิ้งหรือเขียนใหม่
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	15	4, 4, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดี (I-CVI = 0.80)	16	4, 3, 2, 3, 4	อาจปรับปรุงเล็กน้อย
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	17	3, 4, 3, 3, 3	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ต้องปรับปรุง (I-CVI = 0.60)	18	1, 2, 3, 3, 4	ควรพิจารณาตัดทิ้งหรือเขียนใหม่

ระดับคุณภาพ	จำนวนข้อ	ข้อที่	การแปลผล
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	19	3, 3, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	20	4, 4, 3, 3, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ต้องปรับปรุง (I-CVI = 0.60)	21	4, 3, 3, 2, 2	ควรพิจารณาตัดทิ้งหรือเขียนใหม่
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	22	4, 4, 3, 3, 3	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดี (I-CVI = 0.80)	23	2, 3, 3, 3, 3	อาจปรับปรุงเล็กน้อย
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	24	3, 3, 4, 4, 3	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	25	4, 3, 4, 4, 3	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	26	3, 4, 4, 3, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	27	4, 4, 3, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	28	4, 4, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	29	3, 3, 3, 3, 3	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	30	4, 3, 4, 3, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	31	4, 3, 4, 3, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	32	3, 3, 3, 3, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	33	4, 3, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	34	4, 4, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ต้องปรับปรุง (I-CVI = 0.60)	35	3, 3, 2, 2, 4	ควรพิจารณาตัดทิ้งหรือเขียนใหม่
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	36	3, 3, 4, 3, 3	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดี (I-CVI = 0.80)	37	3, 4, 2, 4, 3	อาจปรับปรุงเล็กน้อย
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	38	4, 3, 3, 3, 3	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดี (I-CVI = 0.80)	39	3, 3, 4, 4, 2	อาจปรับปรุงเล็กน้อย
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	40	3, 3, 4, 4, 3	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	41	4, 4, 4, 3, 3	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	42	4, 3, 3, 4, 3	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ต้องปรับปรุง (I-CVI = 0.60)	43	2, 2, 3, 3, 3	ควรพิจารณาตัดทิ้งหรือเขียนใหม่
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	44	3, 3, 4, 3, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	45	4, 4, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	46	3, 3, 3, 3, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดี (I-CVI = 0.80)	47	4, 4, 3, 2, 3	อาจปรับปรุงเล็กน้อย

ระดับคุณภาพ	จำนวนข้อ	ข้อที่	การแปลผล
ต้องปรับปรุง (I-CVI = 0.60)	48	2, 2, 3, 3, 4	ควรพิจารณาตัดทิ้งหรือเขียนใหม่
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	49	4, 4, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	50	3, 3, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ต้องปรับปรุง (I-CVI = 0.60)	51	2, 2, 4, 4, 4	ควรพิจารณาตัดทิ้งหรือเขียนใหม่
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	52	3, 3, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	53	4, 4, 3, 3, 3	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	54	4, 4, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ต้องปรับปรุง (I-CVI = 0.60)	55	2, 2, 3, 3, 4	ควรพิจารณาตัดทิ้งหรือเขียนใหม่
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	56	3, 3, 3, 3, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	57	3, 3, 3, 3, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	58	4, 4, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ต้องปรับปรุง (I-CVI = 0.60)	59	2, 2, 3, 3, 4	ควรพิจารณาตัดทิ้งหรือเขียนใหม่
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	60	3, 3, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ต้องปรับปรุง (I-CVI = 0.60)	61	4, 4, 3, 2, 2	ควรพิจารณาตัดทิ้งหรือเขียนใหม่
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	62	3, 3, 3, 3, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	63	3, 3, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	64	4, 4, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	65	4, 4, 4, 3, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	66	3, 4, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	67	3, 4, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	68	3, 3, 3, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	69	4, 4, 4, 3, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดี (I-CVI = 0.80)	70	3, 4, 4, 2, 4	อาจปรับปรุงเล็กน้อย
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	71	3, 3, 3, 4, 3	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	72	4, 4, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	73	3, 3, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	74	3, 4, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	75	4, 3, 3, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	76	3, 3, 4, 3, 3	สามารถนำไปใช้ได้ทันที

ระดับคุณภาพ	จำนวนข้อ	ข้อที่	การแปลผล
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	77	4, 4, 4, 3, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	78	4, 4, 3, 4, 3	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดี (I-CVI = 0.80)	79	3, 4, 4, 4, 2	อาจปรับปรุงเล็กน้อย
ดี (I-CVI = 0.80)	80	2, 3, 3, 3, 3	อาจปรับปรุงเล็กน้อย
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	81	4, 4, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	82	3, 3, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	83	4, 4, 4, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดี (I-CVI = 0.80)	84	4, 2, 3, 3, 4	อาจปรับปรุงเล็กน้อย
ดี (I-CVI = 0.80)	85	4, 4, 2, 3, 3	อาจปรับปรุงเล็กน้อย
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	86	4, 4, 3, 4, 4	สามารถนำไปใช้ได้ทันที

ระดับคุณภาพ	จำนวนข้อ	ข้อที่	การแปลผล
ดีเยี่ยม (I-CVI = 1.00)	63	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 15, 17, 19, 20, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 38, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 49, 50, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 60, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 81, 82, 83, 86	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
ดี (0.80 ≤ I-CVI < 1.00)	11	10, 16, 23, 37, 39, 47, 70, 79, 80, 84, 85	อาจปรับปรุงเล็กน้อย
พอใช้ (0.70 ≤ I-CVI < 0.80)	0	-	ควรปรับปรุง
ต้องปรับปรุง (I-CVI < 0.70)	12	11, 12, 14, 18, 21, 35, 43, 48, 51, 55, 59, 61	ควรพิจารณาตัดทิ้งหรือเขียนใหม่

ภาคผนวก ค



แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหาร
หัวข้อวิจัย กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ
ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด
(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ: Connoisseurship)

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ในแต่ละมิติ เพื่อใช้เป็น
กรอบในการพัฒนาสมรรถนะภาษาอังกฤษของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ (เลือกหรือกรอกข้อมูลตามความเป็นจริง)

1. ตำแหน่ง/บทบาท

☐ ผู้บริหารการศึกษา	☐ นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา
☐ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน	☐ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสอนภาษาอังกฤษ
☐ อื่น ๆ (ระบุ)	

2. ประสบการณ์ทำงานด้านการศึกษา

☐ ต่ำกว่า 10 ปี	☐ 10-20 ปี	☐ มากกว่า 20 ปี

[illegible]

[illegible]

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
7.2 ความเป็นไปได้ในการถ่ายโอนและขยายผลกลยุทธ์ไปสู่สถานศึกษาเอกชนอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกัน											
7.3 ความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางเชิงนโยบายระดับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด											

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ด้านเนื้อหา

.....

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

.....

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

4. ความเห็นโดยรวมต่อโมเดล

- ☐ เห็นชอบให้นำไปใช้ได้ทันที
- ☐ เห็นชอบ แต่ควรปรับปรุงเล็กน้อย
- ☐ เห็นชอบ แต่ควรปรับปรุงในหลายประเด็น
- ☐ ควรปรับปรุงโมเดลใหม่ก่อนนำไปใช้
- ☐ ไม่เห็นชอบ

เหตุผล:

.....

.....

.....

ลายเซ็นผู้ประเมิน

ลงชื่อ

ผู้เชี่ยวชาญ

วันที่/...../.....

ขอบคุณท่านผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาให้เวลาในการประเมินกลยุทธ์การบริหารเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ฉบับนี้ ข้อมูลและความคิดเห็นของท่านมีคุณค่ายิ่งต่อการพัฒนากลยุทธ์การบริหารฯให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

จัดทำโดย

นางทองใบ สวัสดิ์ผล ผู้วิจัย

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ภาคผนวก ค

คู่มือแนวทางการดำเนินงานเชิงกระบวนการ (Process-Oriented Manual) การขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสาร ภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์หลักทั้ง 7 ด้าน และกลยุทธ์รอง ทั้ง 20 ข้อ ไปสู่การปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษา โดยแบ่งกระบวนการดำเนินงานออกเป็น 4 ระยะ ตามวงจรคุณภาพ และกระจายบทบาทหน้าที่ (Matrix of Responsibilities) เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนแบบองค์รวม ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของคู่มือ

คู่มือการใช้กลยุทธ์ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเอกสารวิชาการประกอบการดำเนินการกระบวนการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) สำหรับให้คณะผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารการศึกษา ด้านการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ และด้านการศึกษาเอกชน ได้ใช้เป็นกรอบข้อมูลในการพิจารณา ตรวจสอบ และให้ข้อคิดเห็นเชิงวิชาการเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเล่มคู่มือฉบับนี้

2. ขอบเขตการใช้คู่มือ

คู่มือฉบับนี้ใช้สนับสนุนกระบวนการศึกษารายละเอียดเชิงลึกของกลยุทธ์การบริหารจัดการ ซึ่งครอบคลุม 7 กลยุทธ์หลัก และ 20 กลยุทธ์รอง รวมถึงใช้เป็นเครื่องมือประกอบการประเมินความสมบูรณ์ ตลอดจนการบันทึกข้อเสนอแนะเพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงโครงสร้างกลยุทธ์ให้มีความแม่นยำและสมบูรณ์สูงสุด

3. แนวคิดและหลักการของกลยุทธ์

กลยุทธ์การบริหารจัดการฉบับนี้ มีฐานคิดสำคัญจากการบูรณาการทฤษฎีการบริหารสถานศึกษาเข้ากับหลักการพัฒนาสมรรถนะภาษาอังกฤษตามมาตรฐานสากล มุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ที่ยืดหยุ่นและเอื้อต่อการฝึกฝนทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียน ในสถานการณ์จริง โดยขับเคลื่อนผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียน ครูผู้สอน และยกระดับมาตรฐานวิชาการของโรงเรียนเอกชนให้ก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ

4. กระบวนการดำเนินงาน

แบ่งเป็น 4 ระยะตามวงจรคุณภาพ และกระจายบทบาทหน้าที่ (Matrix of Responsibilities) เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนแบบองค์รวม ดังนี้

ระยะที่ 1 ระยะเตรียมการและปึกหมุดยุทธศาสตร์ (Pre-Implementation Phase)

มุ่งเน้นการวางรากฐาน สร้างวิสัยทัศน์ร่วม และจัดเตรียมทรัพยากร (สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ 1 และ 6)

ขั้นตอนการดำเนินงาน

- 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะทางภาษาของสถานศึกษา (Need Assessment) เทียบกับกรอบมาตรฐานสากล CEFR
- 2) การประกาศวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ที่ชัดเจน
- 3) การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีและจัดสรรงบประมาณหนุนเสริมแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล

การกระจายบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

- 1) **ผู้บริหารสถานศึกษา** ทำหน้าที่เป็น "ผู้นำวิชาการ" (Academic Leader) ในการตรานโยบาย อนุมัติแผนงาน จัดสรรงบประมาณอย่างสมดุล และสร้างความเข้าใจเชิงยุทธศาสตร์ร่วมกับสมาคมผู้ปกครองและคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
- 2) **ครูผู้สอนชาวไทย** ร่วมวิเคราะห์กรอบมาตรฐานหลักสูตร สะท้อนคิดข้อจำกัดในชั้นเรียนเดิม และเข้าร่วมการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเองรายบุคคล (ID Plan)
- 3) **ครูต่างชาติ** ให้ข้อมูลและคำแนะนำเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานสากล CEFR และร่วมออกแบบเกณฑ์การประเมินระดับสมรรถนะภาษาแรกเริ่มของผู้เรียน
- 4) **ฝ่ายสนับสนุน (ธุรการ/เทคโนโลยี/พัสดุ):** จัดเตรียมระบบสารสนเทศ แพลตฟอร์มดิจิทัล และจัดซื้อจัดหาสื่อเทคโนโลยีอุบัติใหม่ (Emerging Technologies) ให้พร้อมใช้งานตามแผนงาน

ระยะที่ 2 ระยะขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้และทุนมนุษย์ (Implementation Phase)

มุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติ ปฏิรูปหลักสูตร และสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ 2, 3 และ 4)

ขั้นตอนการดำเนินงาน

- 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาฐานสมรรถนะและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ที่เน้นทักษะการฟังและการพูด
- 2) การเปิดพื้นที่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ประจำสัปดาห์ เพื่อให้ครูไทยและครูต่างชาติร่วมกันออกแบบหน่วยการเรียนรู้ (Co-planning)
- 3) การสร้างระบบนิเวศทางภาษาผ่านกิจกรรมเสริมหลักสูตร เช่น ค่ายภาษาอังกฤษแบบเข้มข้น (English Camp) และชมรมสัมพันธ์ (English Club)

การกระจายบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

1) **ผู้บริหารสถานศึกษา** ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เยี่ยมชั้นเรียนอย่างไม่เป็นทางการ คอยสนับสนุนขวัญกำลังใจ และเข้าร่วมสังเกตการณ์ในวง PLC เพื่อรับฟังความท้าทายหน้างาน

2) **ครูผู้สอนชาวไทย** เปลี่ยนบทบาทจากผู้บรรยายเป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ จัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุกร่วมกับครูต่างชาติ นำกระบวนการ PLC มาสร้างความเชื่อมั่นที่ตำทางภาษาของตนเอง และจัดความกลัวในการใช้ภาษาของนักเรียน

3) **ครูต่างชาติ** ทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา (Language Expert) ร่วมจัดการเรียนการสอนในลักษณะครูคู่หู (Co-teaching) ผลิตสื่อการสอนจำลองสถานการณ์จริง และเป็นแกนนำในการจัดกิจกรรมค่ายหรือชมรมภาษาอังกฤษ

4) **ฝ่ายสนับสนุน (ธุรการ/เทคโนโลยี/พัสดุ)** อำนวยความสะดวกในการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ให้มีบรรยากาศที่เป็นมิตรกับการใช้ภาษาอังกฤษ (English-Friendly Environment) และดูแลระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตสำหรับการสืบค้นในชั้นเรียน

ระยะที่ 3 ระยะประเมินสมรรถนะและจัดการสารสนเทศ (Evaluation & Analytics Phase)

มุ่งเน้นการตรวจสอบคุณภาพ การวัดผลตามสภาพจริง และการจัดเก็บฐานข้อมูล (สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ 5)

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1) การประเมินสมรรถนะความสามารถด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนรายบุคคลตามสภาพจริง (Performance-based Assessment)

2) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศความก้าวหน้าทางการเรียนรู้ และประมวลผลเทียบเคียงระดับ CEFR

3) การเปิดช่องทางสื่อสารสะท้อนผลการพัฒนาผู้เรียนให้แก่ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบอย่างเป็นระบบ

การกระจายบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

1) **ผู้บริหารสถานศึกษา** กำกับดูแลระบบการประกันคุณภาพภายใน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของระบบสารสนเทศ และนำข้อมูลผลการประเมินภาพรวมมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบายรอบถัดไป

2) **ครูผู้สอนชาวไทย** ดำเนินการวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้เชิงพฤติกรรมบนที่กีดขนิความก้าวหน้าของผู้เรียนลงในระบบดิจิทัล และประสานงานให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่ผู้ปกครองรายบุคคล

3) **ครูต่างชาติ** ดำเนินการทดสอบทักษะการฟังและการพูด (Oral & Listening Examination) ตามเกณฑ์มาตรฐานสากล ประเมินความถูกต้องตามหลักภาษาศาสตร์ และให้ข้อเสนอแนะเชิงจิตวิทยาแก่ผู้เรียน

4) **ฝ่ายสนับสนุน (ธุรการ/เทคโนโลยี/พัสดุ)** บริหารจัดการและบำรุงรักษาระบบคลังข้อมูล (Database Application) คอยสนับสนุนการออกรายงานแสดงพัฒนาการทางภาษาของนักเรียนในรูปแบบดิจิทัล

ระยะที่ 4 ระยะถอดบทเรียนเพื่อความยั่งยืน (Reflective & Sustainability Phase)

มุ่งเน้นการจัดการความรู้ ถอดบทเรียนแนวปฏิบัติที่ดี และสร้างภาคีเครือข่าย (สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ 7)

ขั้นตอนการดำเนินงาน

- 1) การจัดกิจกรรมนิทรรศการวิชาการ (Academic Showcase) ภายใน และแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 2) การถอดบทเรียนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของครูและนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จ
- 3) การลงนามความร่วมมือ (MOU) หรือขยายเครือข่ายร่วมกับโรงเรียนเอกชนอื่นและองค์กรภายนอกเพื่อสร้างความยั่งยืน

การกระจายบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

- 1) **ผู้บริหารสถานศึกษา** ผลักดันการเผยแพร่ผลงานดีเด่นของโรงเรียนสู่สาธารณะ สร้างสัญลักษณ์และภาคีเครือข่ายร่วมกับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และมอบรางวัลสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่มีผลงานเชิงประจักษ์
- 2) **ครูผู้สอนชาวไทย** ถอดองค์ความรู้และนวัตกรรมการสอนเชิงรุกที่ประสบความสำเร็จ นำเสนอผลงานในรูปแบบการวิจัยในชั้นเรียน หรือเผยแพร่ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลของกลุ่มโรงเรียนเอกชน
- 3) **ครูต่างชาติ** ร่วมสังเคราะห์คู่มือแนวปฏิบัติที่ดีในการสอนภาษาอังกฤษในบริบทวัฒนธรรมไทย และทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ให้แก่ครูต่างชาติบรรจุใหม่ในเครือข่าย
- 4) **ฝ่ายสนับสนุน (ธุรการ/เทคโนโลยี/พัสดุ)** ทำหน้าที่ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์เชิงรุก จัดเก็บชุดความรู้ (Knowledge Assets) ขององค์กรไว้ในระบบคลาวด์ เพื่อให้เกิดการสืบทอดและเติบโตทางวิชาการอย่างยั่งยืนแม้จะมีการหมุนเวียนของบุคลากร

5. ภาพรวมกลยุทธ์การบริหาร (7 กลยุทธ์หลัก)

5.1 กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ

มุ่งเน้นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะการบริหารงานวิชาการยุคใหม่ สามารถกำหนดทิศทางการนโยบาย วางแผนกลยุทธ์ และผลักดันนวัตกรรมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่สอดคล้องกับบริบทของสถาบัน

5.2 กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ

มุ่งยกระดับสมรรถนะ เทคนิคการจัดการเรียนรู้ และความมั่นใจในวิชาชีพของครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง ผ่านระบบนิเทศติดตามและการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

5.3 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

มุ่งส่งเสริมการพัฒนาหน่วยการเรียนรู้และนวัตกรรมหลักสูตรที่เน้นการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล และระบบประเมินสมรรถนะทางภาษาที่ชัดเจน

5.4 กลยุทธ์ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน

มุ่งสร้างเจตคติเชิงบวกและโอกาสในการใช้ภาษาอังกฤษนอกห้องเรียน ผ่านระบบดูแลสนับสนุนผู้เรียน กิจกรรมค่าย และชมรมภาษาอังกฤษที่ประสานความร่วมมือกับชุมชน

5.5 กลยุทธ์ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ

มุ่งวางระบบประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงและการเทียบเคียงมาตรฐานสากล พร้อมทั้งจัดเก็บและจัดการองค์ความรู้เพื่อพัฒนานวัตกรรมการสอนอย่างเป็นระบบ

5.6 กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มุ่งสร้างและสานสัมพันธ์เครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีภายนอกเพื่อจัดบริการทางการศึกษาและนวัตกรรมบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนรายบุคคล

5.7 กลยุทธ์ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ

มุ่งขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่สมดุล ทั้งมิติด้านผู้เรียน ด้านบุคลากรครู ด้านผู้บริหาร และด้านการยกระดับมาตรฐานภาพรวมของโรงเรียน

6. ประเด็นสำหรับการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

คณะผู้ทรงคุณวุฒิโปรดใช้เกณฑ์และประเด็นต่อไปนี้ในการพิจารณาให้ข้อคิดเห็น

- 1) ความชัดเจนและความสอดคล้องของหลักการกลยุทธ์กับวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ
- 2) ความเหมาะสมและความลงตัวของกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองกับบริบทการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด
- 3) ความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ โครงสร้างงบประมาณ และทรัพยากรสนับสนุนของสถานศึกษา

4) ความเชื่อมโยงและความเป็นระบบขององค์ประกอบกลยุทธ์ทั้ง 7 ด้าน

7. ตารางโครงสร้างกลยุทธ์การบริหาร (สำหรับประกอบการประเมิน)

ตารางแสดงกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน
โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวกลยุทธ์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. ภาวะผู้นำ วิชาการและ วิสัยทัศน์ ภาษาอังกฤษ	1.1 การกำหนดทิศทางเชิง นโยบายการใช้ภาษา 1.2 การวางแผนกลยุทธ์ และนวัตกรรมการเรียนรู้ 1.3 การบริหารจัดการสู่ ความสำเร็จเชิงประจักษ์ 1.4 เครือข่าย ความสัมพันธ์และ โครงสร้างภายใน	พัฒนาศักยภาพและ ภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหาร ในการขับเคลื่อน นโยบาย วางแผนกล ยุทธ์ และจัด โครงสร้างองค์กรที่ เอื้อต่อการเรียนรู้ ภาษาอังกฤษ	1) มีแผนยุทธศาสตร์ที่ บรรจุเป้าหมายการพัฒนา ทักษะภาษาอังกฤษอย่าง ชัดเจน 2) ผู้บริหารสถานศึกษามี ผลการประเมินภาวะผู้นำ วิชาการอยู่ในระดับดีขึ้น ไป
2. การมุ่งเน้น การพัฒนา บุคลากรครู ภาษาอังกฤษ	2.1 การเสริมสร้าง สมรรถนะและความมั่นใจ ในการสอน 2.2 การติดตามและการ จัดการความรู้เพื่อขยายผล	ส่งเสริมการอบรมเชิง ปฏิบัติการเพื่อเพิ่ม สมรรถนะทางภาษา (CEFR) เทคนิคการ จัดกิจกรรม และการ สร้างพื้นที่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่าน PLC	1) ร้อยละของครูที่ได้รับ การพัฒนาทักษะการสอน ภาษาอังกฤษตรงตาม เกณฑ์กำหนด 2) ครูผู้สอนมีความ เชี่ยวชาญและมั่นใจใน การจัดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น จากการประเมิน
3. หลักสูตร และการจัดการ เรียนการสอน	3.1 หน่วยการเรียนรู้และ นวัตกรรมหลักสูตร 3.2 การบูรณาการ กิจกรรมและการเรียนรู้เชิง รุก 3.3 สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล และแหล่งเรียนรู้รอบด้าน	ปรับปรุงโครงสร้าง หลักสูตรและจัด กิจกรรมการเรียนรู้ แบบ Active Learning โดยผสม สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล และคลังเครื่องมือ	1) มีหลักสูตรเพิ่มเติมหรือ หน่วยการเรียนรู้ที่เน้น ทักษะสื่อสาร ภาษาอังกฤษที่ใช้ได้จริง 2) ร้อยละของครูที่ ประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยี และนวัตกรรมการสอน เชิงรุกเพิ่มขึ้น

ตารางแสดงกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียน
โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวกลยุทธ์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
	3.4 การวัด วิเคราะห์ และประเมินสมรรถนะภาษา	ประเมินตามสภาพจริง	
4. การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน	4.1 การแนะแนวและการดูแลสนับสนุนผู้เรียน 4.2 กิจกรรมค่ายและชมรมภาษาอังกฤษ 4.3 กิจกรรมขับเคลื่อนภาษาและการมีส่วนร่วมของชุมชน	ออกแบบกิจกรรมนอกห้องเรียน ค่ายภาษาอังกฤษ และชมรมวิชาการ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนทักษะผ่านประสบการณ์ตรงและการปฏิบัติจริง	1) ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมเสริมหลักสูตรภาษาอังกฤษตามเกณฑ์ที่กำหนด 2) ผู้เรียนมีระดับความมั่นใจและทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย
5. การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ	5.1 การประเมินผลและการเทียบเคียงมาตรฐาน 5.2 การจัดการความรู้และนวัตกรรมการสอน	พัฒนาระบบประเมินสมรรถนะทางภาษาที่อิงเกณฑ์มาตรฐานสากล ควบคู่กับการจัดระบบจัดการความรู้เพื่อถอดบทเรียนแนวปฏิบัติที่ดี	1) มีคลังข้อมูลสารสนเทศและระบบการเทียบเคียงผลสัมฤทธิ์ภาษาอังกฤษที่เป็นระบบ 2) มีจำนวนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ด้านนวัตกรรมการสอนภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น
6. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	6.1 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของภาคีเครือข่าย 6.2 การตอบสนองความต้องการและนวัตกรรมบริการ	สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และสถาบันภายนอก เพื่อร่วมสนับสนุนการจัดบริการทางการศึกษาที่ตรงความต้องการของผู้เรียน	1) ระดับความพึงพอใจของผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ในระดับมากขึ้นไป 2) มีโครงการความร่วมมือร่วมกับภาคีเครือข่ายในการส่งเสริม

ตารางแสดงกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวกลยุทธ์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
			ทักษะภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น
7. ผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ	7.1 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้านผู้เรียน 7.2 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้านบุคลากร 7.3 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้านผู้บริหาร 7.4 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้านสถานศึกษา	ขับเคลื่อนผลลัพธ์การดำเนินงานของสถาบันให้ครอบคลุมความสำเร็จในทุกมิติเพื่อยกระดับความสามารถการสื่อสารและคุณภาพองค์กรสู่สากล	1) นักเรียนมีคะแนนการทดสอบสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษผ่านเกณฑ์มาตรฐานเพิ่มขึ้น 2) สถานศึกษาเอกชนมีผลการประเมินคุณภาพมาตรฐานวิชาการอยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม

8. โมเดลและกรอบแนวคิดกลยุทธ์การบริหารจัดการ

การพัฒนาโมเดลกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดเชิงระบบ (Systems Theory) ในการจัดโครงสร้างการดำเนินงาน เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงที่ต่อเนื่องและชัดเจน โดยแบ่งกระบวนการออกเป็น 3 ส่วนหลัก ดังนี้

8.1 ปัจจัยนำเข้า (Input)

องค์ประกอบต้นทางที่เป็นฐานทรัพยากรและปัจจัยแวดล้อมสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ประกอบด้วย

1) **นโยบายและทิศทางระดับชาติ** แนวทางการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่มุ่งเน้นการยกระดับสมรรถนะภาษาอังกฤษ

2) **บริบทของพื้นที่** สภาพแวดล้อมและจุดเน้นของโรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด

3) **ทรัพยากรบุคคลและระบบสนับสนุน** ศักยภาพพื้นฐานของผู้บริหาร ความพร้อมของครูผู้สอนภาษาอังกฤษ ตลอดจนงบประมาณ สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล และแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนทางการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษให้ตอบโจทย์ผู้เรียน

8.2 กระบวนการ (Process)

ขั้นตอนการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าสู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นระบบ ผ่านกลไกการขับเคลื่อนกลยุทธ์หลัก 7 ด้าน (7 Strategic Pillars) ได้แก่ 1) กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ 2) กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ 3) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 4) กลยุทธ์ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน 5) กลยุทธ์ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ 6) กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 7) กลยุทธ์ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ

กระบวนการข้างต้นขับเคลื่อนภายใต้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) การใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยี และการวิเคราะห์ฐานข้อมูลสารสนเทศที่แม่นยำ เพื่อสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการใช้ภาษาอังกฤษในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

8.3 ผลลัพธ์ (Output/Outcome)

ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในทุกมิติ ประกอบด้วย

- 1) **มิตินักเรียน** ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียน จนสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษในชีวิตจริงได้อย่างมั่นใจ มีสมรรถนะทางภาษาตรงตามเกณฑ์มาตรฐาน และมีเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้
- 2) **มิติบุคลากร** ครูผู้สอนมีความเชี่ยวชาญในเทคนิคการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) มีความพร้อมด้านสมรรถนะวิชาชีพ และตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาภาษาอังกฤษอย่างต่อเนื่อง
- 3) **มิตีองค์กร** โรงเรียนเอกชนมีระบบการบริหารวิชาการภาษาอังกฤษที่มีประสิทธิภาพ ได้รับความไว้วางใจและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่าย นำไปสู่การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสู่สากลอย่างยั่งยืน

แผนภาพโครงสร้างโมเดลกลยุทธ์การบริหาร

ปัจจัยนำเข้า (Input)



กระบวนการกลยุทธ์ 7 ด้าน (Process)



ผลลัพธ์การพัฒนาทักษะ (Output/Outcome)

ภาพแสดงโมเดลกลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ
ของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด

จากภาพที่ 4.1 แสดงโมเดลผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด เป็นรูปแบบเชิงระบบที่มีการบูรณาการองค์ความรู้ทางภาษาและการบริหารจัดการเข้าด้วยกัน เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพสถานศึกษาเอกชนอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีกลไกการดำเนินงานครอบคลุม 7 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษ

กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษเป็นปัจจัยต้นทางที่สำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กร โดยผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหลักในการกำหนดจุดหมาย นโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษ (English-Friendly Environment) ควบคู่ไปกับการบริหารงานที่ยึดหยุ่น โปร่งใส และเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมส่งเสริมการเรียนรู้ นำไปสู่การวางรากฐานการพัฒนาภาษาที่มีทิศทางชัดเจน

2. กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษ

กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูภาษาอังกฤษมุ่งยกระดับสมรรถนะและความเป็นเลิศทางวิชาชีพของครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในมิติทักษะการสอนเชิงรุกและความสามารถทางภาษาตามกรอบมาตรฐานสากล โดยขับเคลื่อนผ่านกระบวนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การนิเทศติดตาม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิคการสอนร่วมกัน ส่งผลให้ครูสามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนเอกชน

3. กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเน้นปรับปรุงและยกระดับโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความทันสมัย บูรณาการทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียน ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริงในชีวิตประจำวัน โดยให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การเลือกใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล และการจัดกิจกรรมที่ตอบสนองต่อศักยภาพที่แตกต่างกันของผู้เรียน เพื่อกระตุ้นความสนใจและสร้างความมั่นใจในการสื่อสาร

4. กลยุทธ์ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียน

กลยุทธ์ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียนเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างเจตคติเชิงบวกต่อการใช้ภาษาอังกฤษ ผ่านการจัดกิจกรรมที่นอกเหนือจากห้องเรียนปกติ เช่น ค่ายทักษะภาษา (English Camp) ชมรมวิชาการ และโครงการสร้างสรรค์ ซึ่งมุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนทักษะผ่านประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติจริง ควบคู่กับการปลูกฝังระเบียบวินัย ความรับผิดชอบ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

5. กลยุทธ์ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ

กลยุทธ์ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการเป็นกลไกเชิงระบบที่ช่วยควบคุมคุณภาพการศึกษา โดยมุ่งพัฒนาระบบประเมินผลตามสภาพจริง (Authentic Assessment) ที่เน้นสมรรถนะการสื่อสารจริงของผู้เรียน มีการนำฐานข้อมูลสารสนเทศและผลคะแนนมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการสอนอย่างมีทิศทาง พร้อมทั้งจัดระบบคลังความรู้เพื่อถอดบทเรียนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของครูผู้สอนมาเผยแพร่ภายในสถานศึกษา

6. กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญกับการสานสัมพันธ์และสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่ายภายนอก โดยคำนึงถึงความต้องการและบริบทแวดล้อมของผู้เรียนเป็นหลัก การเข้ามามีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ ช่วยสนับสนุนทรัพยากรและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภาษา ร่วมกันอย่างอบอุ่นและเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล

7. กลยุทธ์ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ

กลยุทธ์ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่สะท้อนจากประสิทธิภาพของการดำเนินงานใน 6 กลยุทธ์ข้างต้น ผลลัพธ์ที่ปรากฏเด่นชัดคือความสามารถและสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษของผู้เรียนที่มีพัฒนาการสูงขึ้น มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามเกณฑ์ ตลอดจนโรงเรียนมีระบบบริหารวิชาการที่มีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจในระดับสูงให้แก่ผู้ปกครองและชุมชน

ความเชื่อมโยงและภาพรวมของโมเดลกลยุทธ์

รูปแบบกลยุทธ์การบริหารที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ทั้ง 7 มิติ ซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องและขับเคลื่อนหนุนเสริมซึ่งกันและกันอย่างเป็นพลวัต โดยมีมิติภาวะผู้นำวิชาการและวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการกำหนดทิศทางเชิงนโยบาย ในขณะที่กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรครูเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการเตรียมความพร้อมและเพิ่มศักยภาพการสอน เพื่อรองรับการปฏิรูปการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ในส่วนของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินั้น มีกลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ร่วมกับกลยุทธ์การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียนเป็นกลไกหลักในการส่งผ่านองค์ความรู้และทักษะสู่ตัวผู้เรียน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการฝึกฝนผ่านการปฏิบัติและการสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางภาษาอย่างรอบด้านและสมดุล

สำหรับกลยุทธ์ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้วิชาการ จะเข้ามาทำหน้าที่เป็นเครื่องมือตรวจสอบและสะท้อนกลับเชิงข้อมูล เพื่อคอยประเมินผลและปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ขณะเดียวกันกลยุทธ์การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จะช่วยผสานพลังร่วมกับทางผู้ปกครองและชุมชนในการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ภาษาอังกฤษให้มีความก้าวหน้าและตอบโจทย์ความต้องการของสังคมยุคใหม่

ในท้ายที่สุด กลยุทธ์ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานและการยกระดับสมรรถนะ จะเป็นมิติปลายทางที่รวบรวมผลสัมฤทธิ์ในทุกด้าน ทั้งการเติบโตด้านทักษะภาษาของนักเรียน ประสิทธิภาพภาพรวมขององค์กร และความเชื่อมั่นของภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยยกระดับมาตรฐานความสามารถด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษของโรงเรียนเอกชนให้มีความมั่นคง เข้มแข็ง และยั่งยืนอย่างเป็นระบบ

โดยสรุป รูปแบบกลยุทธ์การบริหารที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาครั้งนี้ มีโครงสร้างการดำเนินงานที่มีความเด่นชัด ครอบคลุมภารกิจการบริหารงานวิชาการและงานจัดการศึกษาเอกชนอย่างรอบด้าน สามารถนำไปปรับใช้เป็นกรอบแนวทางปฏิบัติในการยกระดับสมรรถนะและการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ได้อย่างเป็นระบบและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด



ภาคผนวก ข

การประชุมสัมมนาเชิงผู้เชี่ยวชาญ Connoisseurship Technique in Design



ประวัติผู้เขียนคุณิพนธ์

ชื่อ	นางทองใบ สวัสดิ์ผล
วัน เดือน ปี เกิด	21 สิงหาคม 2519
สถานที่เกิด	บ้านเลขที่ 45 หมู่ 3 ตำบลบงเหนือ อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร
ประวัติการศึกษา	ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น กำลังศึกษา วิชาเอกบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี วิทยาเขตร้อยเอ็ด ระดับมหาบัณฑิต วิชาเอก วิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ที่อยู่ปัจจุบัน	16 หมู่ 21 ตำบลเหนือเมือง อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด 45000
ผลงานตีพิมพ์	บทความ เรื่อง การจัดประสบการณ์ใช้ศิลปะสร้างสรรค์เพื่อพัฒนา กล้ามเนื้อมัดเล็กที่ส่งผลต่อทักษะการเขียนของเด็กปฐมวัยระดับ อนุบาลชั้นปีที่ 3 โรงเรียนการกุศลวัดบ้านก่อ อำเภอศรีสมเด็จ จังหวัดร้อยเอ็ด เมื่อวันที่ 20 มกราคม 2560 ในเวทีการนำเสนอ ผลงานการวิจัยของนักวิจัยอิสระโดยมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม
รางวัลที่ได้รับ	รางวัลที่ได้รับ ผู้บริหารที่ส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษในโรงเรียนจาก สช. ร้อยเอ็ด