



## กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า Academic Administration Strategies for the Quality Development of Debsirinromkiao Students

### ARTICLE INFO

Article history

Received 28 July 2024

Revised 17 October 2024

Accepted 23 December 2024

อนงค์นาฏ ชูพันธ์ธนศักดิ์<sup>1</sup>

Anongnad Chunantanasak<sup>1</sup>

### ABSTRACT

The purposes of this research were to: 1) study the problems and the needs in academic administration; 2) develop strategies; 3) try out the strategies; and 4) assess the effectiveness of the strategies. The research and development was proceeded in 4 steps: 1) Study the problems and the needs of academic administration: data were collected from the target group of 150 teachers using questionnaire; 2) Develop strategies: data were collected from the target group of 160 basic education school board committees, school administrators and teachers by using SWOT analysis form; 3) Try out the strategies: data were collected from the sample group of 519 administrators, teachers and students. 4) Assess the effectiveness of the strategies: data were collected from school SAR documents and satisfaction questionnaires answered by 868 teachers, students and parents. Data analysis statistics were mean, standard deviation and percentage.

The results revealed that: 1) the school needed educational supervision, educational research, learning management, learning process development and media technology development; 2) the suitability and feasibility of the strategies were confirmed at the highest level. There were (1) Improved the efficiency of learning management, (2) Develop research, innovation and teaching media, (3) Develop supervision systems; and 3) the tryout and assessment for effectiveness of strategies revealed students' quality, learning achievement and desirable characteristics were getting higher. The result of the Ordinary National Educational Test (O-NET) was higher than mean score of the country in all subjects. Students received outstanding prizes in every competition. The stakeholders' satisfaction in overall was at the highest level.

**Keywords:** Strategies, Academic Administration, Student Quality

<sup>1</sup> รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ประเทศไทย

Deputy Director Senior Professional Level, Triamudomsuksanomkiao School, Thailand.

Corresponding author; e-Mail address: silajoya@gmail.com<sup>1</sup>



## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ 2) พัฒนากลยุทธ์ 3) ทดลองใช้ 4) ประเมินผลการใช้ ดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ครู จำนวน 150 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม 2) พัฒนากลยุทธ์ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 160 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) ทดลองใช้ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียน จำนวน 519 คน 4) ประเมินผลการใช้ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู นักเรียน และผู้ปกครอง จำนวน 868 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ เอกสารรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาและประเมินความพึงพอใจ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนมีสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการด้านการนิเทศ การวิจัย การจัดการเรียนการสอน การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนาสื่อเทคโนโลยี 2) กลยุทธ์มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ได้แก่ (1) ยกระดับประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ (2) พัฒนาการวิจัย นวัตกรรม และสื่อการสอน (3) พัฒนาระบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ และ 3) ผลการทดลองใช้และประเมินผลการใช้ พบว่า คุณภาพผู้เรียน ผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนสูงขึ้น ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขึ้นพื้นฐานสูงกว่าภาพรวมทั้งประเทศ นักเรียนได้รับรางวัลทุกรายการ ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์, งานวิชาการ, คุณภาพผู้เรียน

## บทนำ

การพัฒนาประเทศในทุกมิติไปสู่เป้าหมายการเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว จำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นระบบ ทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เก่ง และมีคุณภาพพร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปข้างหน้าได้อย่างเต็มศักยภาพ เป็นไปตามการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ที่มีเป้าหมายพัฒนาคนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 ในส่วนขอกระทรวงศึกษาธิการมุ่งเน้นให้มีการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลาโดยการปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ เปลี่ยนโฉมบทบาทครูให้เป็นผู้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา พัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต วางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้ โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์มและสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) และตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) เป็นแผนพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วให้เป็นรูปธรรม เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” โดยในหมุดหมายที่ 12 ประเด็นเป้าหมาย คนไทยเป็นคนดี คนเก่งมีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 และสังคมไทยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) ตลอดจนความมุ่งหมายการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มีความมุ่งหมายการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญาความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยยึดหลัก 1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง แนวการจัดการศึกษายึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ เน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสม พัฒนาระบบการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้



กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและคุณภาพผู้เรียนตามแนวคิดการจัดการศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2560-2579) เน้นการพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษาได้รับการพัฒนามาตามมาตรฐานวิชาชีพ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเพิ่มขึ้น และสถานศึกษาทุกระดับการศึกษาสามารถจัดกิจกรรมกระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน โดยพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและคุณภาพผู้เรียนดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยระบบบริหารจัดการด้านวิชาการที่ดี กระบวนการสำคัญที่จะส่งผลให้ระบบบริหารจัดการด้านวิชาการที่ดี คือ การบริหารงานวิชาการ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) งานวิชาการเป็นภารกิจหลักและเป็นภารกิจหลักแรกของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเรียนการสอน การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้และการพัฒนาผู้เรียนให้ตีมีประสิทธิภาพ (ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล, 2560) ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ (พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, 2560)

โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า กำหนดเป้าหมายการยกระดับคุณภาพผู้เรียนทั้งในมิติของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนให้สูงขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในยุทธศาสตร์ชาติ แต่พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียน รวมถึงการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีสมรรถนะและทักษะดิจิทัลนั้นยังต่ำกว่าเป้าหมาย (โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า, 2564) ผู้วิจัยในฐานะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานวิชาการของสถานศึกษา จึงดำเนินการศึกษากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า เพื่อจะได้นำมาเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า ให้เกิดการพัฒนาการบริหารงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงได้ทราบผลการดำเนินการและผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาการบริหารงานวิชาการ และเป็นแบบอย่างให้กับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 สามารถนำกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนไปปรับใช้ในการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการบริหารงานวิชาการ ของโรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า
3. เพื่อทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า
4. เพื่อประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า

## วิธีการวิจัย

กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า เป็นการศึกษาวิจัยและพัฒนา (Research and Development) แบ่งออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการบริหารงานวิชาการ 2) การพัฒนากลยุทธ์ 3) การทดลองใช้กลยุทธ์ และ 4) การประเมินผลการใช้กลยุทธ์ ดังนี้

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการบริหารงานวิชาการ ของโรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้าศึกษาจากประชากร ได้แก่ ครู ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2564 รวมทั้งสิ้น 150 คน



ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ศึกษาจากประชากร ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารงานวิชาการ จำนวน 5 คน ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 155 คน รวมทั้งสิ้น 160 คน

2. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์และคู่มือจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ระยะที่ 3 การทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียน ปีการศึกษา 2564 รวมทั้งสิ้น 3,390 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 159 คน นักเรียน จำนวน 3,231 คน

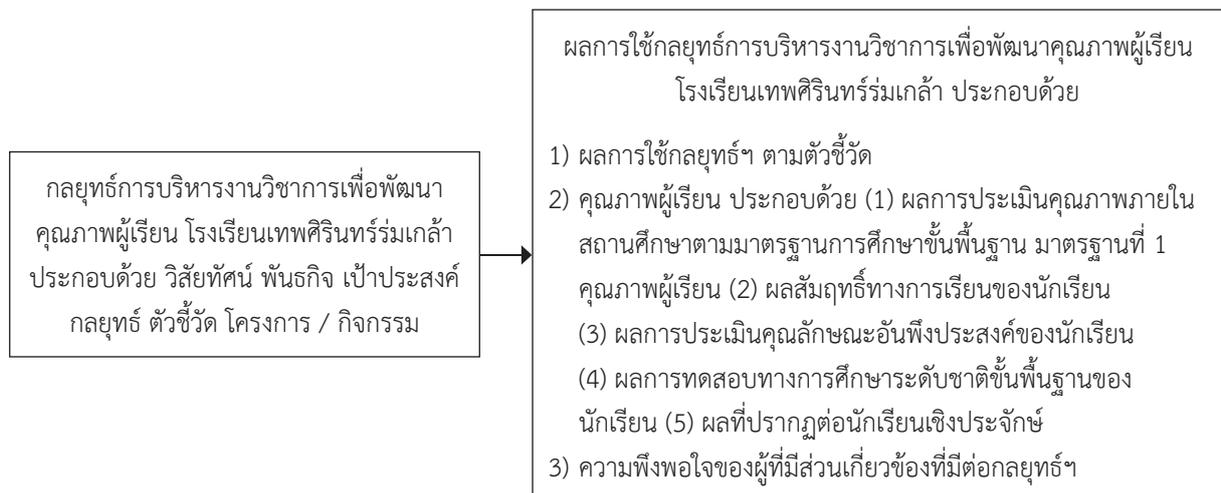
กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียน ปีการศึกษา 2564 รวมทั้งสิ้น 519 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 159 คน นักเรียน จำนวน 360 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) นักเรียนมีทั้งหมด 6 ระดับชั้น เลือกแบบเจาะจงระดับชั้นละ 60 คน

ระยะที่ 4 การประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า

ประชากร ได้แก่ ครู นักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน ปีการศึกษา 2565 รวมทั้งสิ้น 6,510 คน จำแนกเป็นครู จำนวน 148 คน นักเรียน จำนวน 3,181 คน และผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 3,181 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู นักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน ปีการศึกษา 2565 รวมทั้งสิ้น 868 คน จำแนกเป็นครู จำนวน 148 คน นักเรียน จำนวน 360 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครซีและมอร์แกน การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น นักเรียนมีทั้งหมด 6 ระดับชั้น เลือกแบบเจาะจงระดับชั้นละ 60 คน และผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 360 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากผู้ปกครองนักเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ๆ ละ 1 คน

#### กรอบแนวคิด



#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย 5 ฉบับ ได้แก่

ฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามปัญหาและความต้องการในการบริหารงานวิชาการ เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า จำนวน 17 ด้าน ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.00 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่า 0.98



ฉบับที่ 2 เป็นแบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก  
ฉบับที่ 3 เป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์  
ฉบับที่ 4 เป็นแบบสอบถามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง อยู่ระหว่าง 0.67-1.00

ฉบับที่ 5 เป็นแบบสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อกลยุทธ์ฯ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สำหรับครู นักเรียนและผู้ปกครอง แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีต่อกลยุทธ์ และ ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ มีค่าดัชนีความสอดคล้องค่าความสอดคล้อง อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามฉบับสำหรับครู เท่ากับ 0.89 สำหรับนักเรียน มีค่าเท่ากับ 0.91 และฉบับสำหรับผู้ปกครอง มีค่าเท่ากับ 0.90

#### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเทพศิรินทร์ ร่มเกล้า เก็บข้อมูลสภาพปัจจุบันจากการวิเคราะห์เอกสารรายงาน สอบถามปัญหาและความต้องการในการบริหารงานวิชาการ โดยดำเนินการส่ง QR Code ที่จัดทำไว้ใน Google Form และชี้แจงการตอบแบบสอบถามกับครูโรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้าใน ที่ประชุมประจำเดือนเมษายน ปีการศึกษา 2564

ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า เก็บข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารงานวิชาการ ร่วมกับผลการวิเคราะห์จาก ระยะที่ 1 โดยพิจารณาตามประเด็นหลักสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ประเมินน้ำหนัก (Weight) และ สภาพปัจจุบัน (Rating) ของ SWOT ด้วยแบบประเมิน SWOT เพื่อคำนวณคะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score) จัดลำดับ ความสำคัญของ SWOT เพื่อหาสถานการณ์หรือตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ และยกร่างกลยุทธ์และคู่มือ โดยจัดประชุมสนทนากลุ่ม พิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน

ระยะที่ 3 การทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนและติดตามการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ในปีการศึกษา 2564 ประชุม ชี้แจงและสอบถามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เมื่อสิ้นปีการศึกษา 2564 จัดประชุมสนทนากลุ่มเพื่อร่วมกันปรับปรุงโครงการ / กิจกรรมข้อค้นพบข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและนำไปใช้ในปีการศึกษา 2565

ระยะที่ 4 การประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเทพศิรินทร์ ร่มเกล้า เก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด และคุณภาพผู้เรียน จากเอกสารรายงานการประเมินตนเอง ของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2564-2565 รายงานผลการดำเนินโครงการ ปีงบประมาณ 2564-2565 และเก็บรวบรวมข้อมูลจาก แบบประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ปีการศึกษา 2565 รวมทั้งสิ้น 868 ชุด

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

1. วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันการบริหารงานวิชาการโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และข้อมูลปัญหาและความ ต้องการในการบริหารงานวิชาการโดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. วิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยการวิเคราะห์เนื้อหาจากการวิเคราะห์ SWOT และข้อมูล ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์โดยใช้ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. วิเคราะห์ข้อมูลผลการทดลองใช้กลยุทธ์จากรายงาน และการประชุมผู้เกี่ยวข้องโดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิง คุณภาพ (Content Analysis) ส่วนข้อมูลจากแบบสอบถามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ใช้การวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน
4. วิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินผลการใช้กลยุทธ์โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน

## ผลการวิจัย

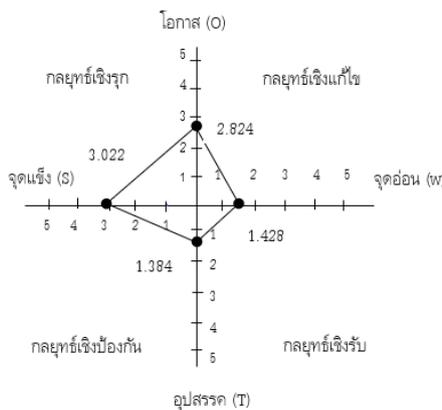
1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า พบว่า

1.1 การบริหารงานวิชาการ มีการขับเคลื่อนโครงการ / กิจกรรมตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ของโรงเรียน ทั้งหมด 63 โครงการ และเป็นไปตามเป้าหมาย 56 โครงการ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 7 โครงการ โดยโครงการที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และโครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการมีจำนวน 17 โครงการ เป็นไปตามเป้าหมาย 10 โครงการ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 7 โครงการ รายงานผลการดำเนินโครงการไม่มีการจัดทำเป็นเล่มสรุปภาพรวม ทำให้ขาดการเชื่อมโยงบูรณาการในการขับเคลื่อนงานวิชาการในโรงเรียนอย่างเป็นระบบมีทิศทางมุ่งสู่เป้าหมาย ควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนงานวิชาการในโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างเป็นระบบสู่ความเป็นเลิศ

1.2 ปัญหา และความต้องการในการบริหารงานวิชาการ พบว่า ปัญหาการบริหารงานวิชาการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความต้องการในการบริหารงานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ปัญหาและความต้องการในการบริหารงานวิชาการ 5 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนาการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า

2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า คะแนนถ่วงน้ำหนักของแต่ละด้าน เพื่อนำไปสร้างกราฟกำหนดเป็นสถานการณ์หรือตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position) จุดแข็ง (Strengths: S) 3.022 จุดอ่อน (Weaknesses: W) 1.428 โอกาส (Opportunities: O) 2.824 อุปสรรค (Threats: T) 1.384 ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ คือ กลยุทธ์เชิงรุก (SO)



ภาพที่ 1 แสดงสถานการณ์หรือตำแหน่งเชิงกลยุทธ์

2.2 ผลการจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า และคู่มือ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ พลิกโฉมการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในวิถีใหม่ (Next normal)

พันธกิจ ได้แก่ 1) ยกระดับประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ 2) พัฒนาการวิจัย นวัตกรรม และสื่อการสอนเพื่อใช้เป็นฐานในการจัดการเรียนรู้ 3) พัฒนาระบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน

เป้าประสงค์ ได้แก่ 1) ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และสมรรถนะสำคัญตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ครูมีทักษะ ความรู้ ด้านการวิจัย สร้างนวัตกรรม และพัฒนาสื่อการสอน 3) มีกลไกการนิเทศภายในที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ



กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการวิจัย นวัตกรรม และสื่อการสอนเพื่อใช้เป็นฐานในการจัดการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

2.3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์และคู่มือ พบว่า ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.70$ , S.D.=0.18), ( $\bar{X}=4.74$ , S.D.=0.17) ส่วนคู่มือมีความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.73$ , S.D.=0.28), ( $\bar{X}=4.71$ , S.D.=0.31)

3. ผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า ปีการศึกษา 2564 โดยรวม (N= 159)

ที่	รายการประเมิน	ระดับผลการดำเนินงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านองค์ประกอบของกลยุทธ์	4.30	0.53	มาก
2	กลยุทธ์ที่ 1.1	4.57	0.30	มากที่สุด
3	กลยุทธ์ที่ 1.2	4.30	0.47	มาก
4	กลยุทธ์ที่ 1.3	4.25	0.48	มาก
5	กลยุทธ์ที่ 2.1	4.34	0.41	มาก
6	กลยุทธ์ที่ 2.2	4.47	0.44	มาก
7	กลยุทธ์ที่ 2.3	4.42	0.40	มาก
8	กลยุทธ์ที่ 3.1	4.51	0.34	มากที่สุด
9	กลยุทธ์ที่ 3.2	4.19	0.44	มาก
รวมเฉลี่ย		4.37	0.16	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า มีระดับผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.37$ , S.D.=0.16) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1.1 ( $\bar{X}=4.57$ , S.D.=0.30) กลยุทธ์ที่ 3.1 ( $\bar{X}=4.51$ , S.D.=0.34) และกลยุทธ์ที่ 2.2 ( $\bar{X}=4.47$ , S.D.=0.44) ตามลำดับ ส่วนกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานต่ำสุด ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3.2 ( $\bar{X}=4.23$ , S.D.=0.46) โดยมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก

4. ผลการประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า

4.1 ผลการประเมินการใช้กลยุทธ์ตามตัวชี้วัด ปีการศึกษา 2565

ตารางที่ 2 ผลการประเมินการใช้กลยุทธ์ตามตัวชี้วัด ปีการศึกษา 2565

รายการ	ตัวชี้วัด	ผลการประเมินตามตัวชี้วัด	สรุปผล
กลยุทธ์ที่ 1.1	1) ร้อยละ 100 ของครูได้รับการอบรม หรือ พัฒนาคำความรู้ ทักษะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) 2) ร้อยละ 80 ของครูที่นำความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้มาใช้พัฒนาเทคนิค และวิธีการสอน	1) ครูได้รับการอบรม หรือพัฒนาคำความรู้ ทักษะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ร้อยละ 100 2) ร้อยละ 94.59 ของครูนำความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้มาใช้พัฒนาเทคนิคและวิธีการสอน	เป็นไปตามเกณฑ์ตัวชี้วัด

(ต่อ)



ตารางที่ 2 (ต่อ)

รายการ	ตัวชี้วัด	ผลการประเมินตามตัวชี้วัด	สรุปผล
กลยุทธ์ที่ 1.2	1) ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 2.5 2) ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับดีขึ้นไป ร้อยละ 90 ขึ้นไป	1) ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ย 3.65 2) ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับดีขึ้นไป ร้อยละ 99.71	เป็นไปตามเกณฑ์ตัวชี้วัด
กลยุทธ์ที่ 1.3	1) สถานศึกษามีเครือข่าย จากเครือข่าย ผู้ปกครอง และองค์กรทางการศึกษา เพิ่มขึ้น	1) สถานศึกษามีเครือข่ายจากเครือข่าย ผู้ปกครอง และองค์กรทางการศึกษา เพิ่มขึ้น 2 เครือข่าย	เป็นไปตามเกณฑ์ตัวชี้วัด
กลยุทธ์ที่ 2.1	1) ร้อยละ 100 ของครูได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะในการทำวิจัยในชั้นเรียน 2) มีการจัดกิจกรรมนำเสนอผลงานวิจัยในชั้นเรียนของครูและประกวด เชิดชูเกียรติ ให้กับครูที่นำผลงานวิจัยมาแก้ปัญหาและพัฒนา การจัดการเรียนการสอนไม่น้อยกว่า 1 ครั้ง 3) ร้อยละ 100 ของครูนำกระบวนการวิจัยในชั้นเรียนมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้	1) ร้อยละ 100 ของครูได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะในการทำวิจัยในชั้นเรียน 2) มีการจัดกิจกรรมนำเสนอผลงานวิจัยในชั้นเรียนของครูและประกวด เชิดชูเกียรติ ให้กับครูที่นำผลงาน วิจัยมาแก้ปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน จำนวน 2 ครั้ง 3) ครูนำกระบวนการวิจัยในชั้นเรียนมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้คิดเป็นร้อยละ 100	เป็นไปตามเกณฑ์ตัวชี้วัด
กลยุทธ์ที่ 2.3	ร้อยละ 60 มีการพัฒนานวัตกรรมสื่อการสอนใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	ร้อยละ 95.95 มีการพัฒนานวัตกรรมสื่อการสอนใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	เป็นไปตามเกณฑ์ตัวชี้วัด
กลยุทธ์ที่ 3.1	1) มีการจัดกิจกรรมทบทวนและพัฒนาแบบ การนิเทศภายใน ไม่น้อยกว่า 4 ครั้งต่อภาคเรียน 2) รายงานผลการพัฒนา การรูปแบบการนิเทศภายใน 1 เล่ม	1) มีการจัดกิจกรรมทบทวนและพัฒนาแบบ การนิเทศภายใน 5 ครั้งต่อภาคเรียน 2) รายงานผลการพัฒนาการรูปแบบการนิเทศภายใน 1 เล่ม	เป็นไปตามเกณฑ์ตัวชี้วัด
กลยุทธ์ที่ 3.2	1) มีระบบการนิเทศภายในด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล 1 ระบบ	1) มีระบบการนิเทศภายในด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล 1 ระบบ คือ การนิเทศภายในโดยใช้ระบบออนไลน์ด้วยโปรแกรม Google meet และ zoom	เป็นไปตามเกณฑ์ตัวชี้วัด

จากตารางที่ 2 ผลการประเมินการใช้กลยุทธ์ตามตัวชี้วัด ปีการศึกษา 2565 พบว่า การประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของกลยุทธ์ที่ 1-3 มีผลการประเมินเป็นไปตามเกณฑ์ทุกตัวชี้วัด

4.2 ผลการประเมิน มาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน ปีการศึกษา 2564 และปีการศึกษา 2565

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบร้อยละผลการประเมิน มาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน ปีการศึกษา 2564 และปีการศึกษา 2565

ประเด็นพิจารณา	2564	2565	ผลการเปรียบเทียบ
ผลการประเมินมาตรฐานที่ 1	94.09	96.34	+2.39



จากตารางที่ 3 เปรียบเทียบร้อยละผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน พบว่า ปีการศึกษา 2565 มีผลการประเมินมาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน สูงกว่าปีการศึกษา 2564 คิดเป็นร้อยละที่เพิ่มขึ้น 2.39

#### 4.3 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน

**ตารางที่ 4** ร้อยละของค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ที่เพิ่มขึ้น เปรียบเทียบระหว่างปีการศึกษา 2564 และ 2565

รายการ	ค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน				ร้อยละที่เพิ่มขึ้น
	2564		2565		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	3.57	0.75	3.65	0.64	+2.24
คุณลักษณะอันพึงประสงค์	2.96	0.24	2.98	0.18	+0.68

จากตาราง 4 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ที่โดยรวมเฉลี่ย ปีการศึกษา 2565 สูงขึ้นกว่าปีการศึกษา 2564 ร้อยละ 2.24 และผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน โดยรวมเฉลี่ยสูงขึ้น ร้อยละ 0.68

#### 4.4 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2565

**ตารางที่ 5** ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2565

ระดับชั้น	โรงเรียน	สังกัด สพฐ.	ภาพรวมทั้งประเทศ
มัธยมศึกษาปีที่ 3	48.41	37.96	37.36
มัธยมศึกษาปีที่ 6	34.90	27.10	26.53

จากตารางที่ 5 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2565 พบว่า ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6 สูงกว่าภาพรวมทั้งประเทศทุก รายวิชา

4.5 ผลที่ปรากฏต่อนักเรียนเชิงประจักษ์ ปีการศึกษา 2565 พบว่า ในปีการศึกษา 2565 มีรายการประกวดแข่งขัน กิจกรรมระดับชาติ จำนวน 19 รายการ และระดับนานาชาติ จำนวน 1 รายการ และนักเรียนได้รับรางวัลจากการเข้าร่วมการแข่งขันระดับชาติและระดับนานาชาติ ทั้ง 20 รายการ (ร้อยละ 100)

#### 4.6 ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อกลยุทธ์

**ตารางที่ 7** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อกลยุทธ์

ที่	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	ระดับความพึงพอใจ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ครู	4.62	0.14	มากที่สุด
2	นักเรียน	4.62	0.20	มากที่สุด
3	ผู้ปกครอง	4.66	0.18	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีต่อกลยุทธ์ โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.62-4.66, S.D. = 0.14-0.20)

## อภิปรายผล

### 1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเทพศิรินทร์ร่วมเกล้า

จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการบริหารงานวิชาการ พบว่า การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเทพศิรินทร์ร่วมเกล้า มีการขับเคลื่อนโครงการ / กิจกรรมตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ของโรงเรียน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 7 โครงการ โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ ปัญหาและความต้องการในการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนาการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ บุคลากรส่วนใหญ่อาจขาดทักษะในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่เน้นให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับการเรียนการสอนและลงมือปฏิบัติจริง หรือเรียกว่าการจัดการเรียนรู้เชิงรุก จึงทำให้เกิดปัญหาในขับเคลื่อนคุณภาพงานวิชาการ สถานศึกษาให้ความสำคัญกับพัฒนาระบบการนิเทศศึกษาน้อย อาจขาดการสร้างความรู้และทักษะให้กับบุคลากรในด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งยังขาดการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่เพียงพอและทันสมัย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนอย่างเป็นระบบโดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยการพัฒนาครูให้มีทักษะที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมและพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติที่ว่า การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ ทำได้โดยเปลี่ยนโฉมบทบาทครูให้เป็นครูยุคใหม่ เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา พัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต วางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) อีกทั้งยังสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีเป้าหมายส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษานำ Digital Technology มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยนำ Digital Technology มาใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภททั้งระบบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) สอดคล้องกับการวิจัยของ วิฑิตินันท์ ดาวศรี และคณะ (2564) กล่าวว่า แนวทางการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ครูผู้สอนมีหน้าที่ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอนใหม่ ๆ ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้สอนเป็นเพียงผู้ที่คอยให้ความช่วยเหลือเพื่อสร้างผู้เรียนให้เป็นพลเมืองที่มีความพร้อมในทักษะด้านต่าง ๆ ในการดำรงชีวิตในปัจจุบันที่เป็นสังคมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและสารสนเทศ สอดคล้องกับการวิจัยของ กมล โพธิเย็น (2564) กล่าวว่า การเรียนรู้เชิงรุกเป็นการจัดการเรียนรู้ที่สามารถตอบสนองต่อการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจำเป็นที่จะต้องลดบทบาทของผู้สอน แต่เพิ่มบทบาทของผู้เรียนให้มากยิ่งขึ้น เป็นการจัดการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนได้ลงมือทำและได้คิดในสิ่งที่ทำลงไปเพื่อเป็นการสร้างประสบการณ์ตรงให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน ผู้เรียนจะมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนและครูด้วยการลงมือทำกิจกรรมร่วมกันทั้งในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียน และสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้เชิงรุก เป็นการจัดการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับการเรียนการสอน กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการคิดขั้นสูง ผู้เรียนลงมือปฏิบัติจริง โดยต้องคำนึงถึงความรู้เดิมและความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณรงค์ ยอดคำใบ และ ทินกฤตพัชร รุ่งเมือง (2566) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการใช้และประเมินผลการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา วัดผลและการประเมินอย่างมีระบบ มีประสิทธิภาพสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน พัฒนาระบบการเรียนรู้ มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน ออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมและสร้างสื่อการเรียนรู้ที่น่าสนใจและมีคุณภาพ

### 2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่วมเกล้า พบว่า ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ มีจำนวน 3 กลยุทธ์ย่อย กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการวิจัย นวัตกรรม และสื่อการสอนเพื่อใช้เป็นฐานในการจัดการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน และผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ากลยุทธ์ ตัวชี้วัด โครงการ / กิจกรรม ของ



กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้เพราะกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนี้ ดำเนินการจัดทำอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ประกอบกับนำผลที่ได้มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ก่อนการกำหนดทิศทางขององค์กร และกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการ / กิจกรรม ตลอดจนได้ร่วมพัฒนากับครู และผู้เชี่ยวชาญ โดยครูและผู้เชี่ยวชาญได้สะท้อนกลไกสำคัญของกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ จำนวน 3 กลยุทธ์ ที่สนับสนุนให้ผู้เรียนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานวิชาการที่มีจุดประสงค์ที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถที่จะพัฒนาตนเองและประเทศชาติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูเกษมปัญญาภิรักษ์ (เทียมแก้ว) และคณะ (2564) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสู่คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการมี 6 กลยุทธ์ คือ 1) เร่งพัฒนาศักยภาพของครู บุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ในการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริงและการเทียบโอนผลการเรียน 2) สนับสนุนการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) สนับสนุนการพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษา 4) ส่งเสริมสนับสนุนการทำวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ 5) พัฒนาระบบการนิเทศภายในส่งเสริมให้ครู จัดกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 6) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนที่เหมาะสมกับบริบทโรงเรียนและชุมชนสอดคล้องกับงานวิจัยของ Erik et al. (2020) ได้ศึกษา ความสำเร็จของนักเรียนในโรงเรียน พบว่า ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่ทำให้ผลการเรียนของนักเรียนขึ้นอยู่กับบุคลากรของโรงเรียนทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการปรับปรุงผลการเรียน และการร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

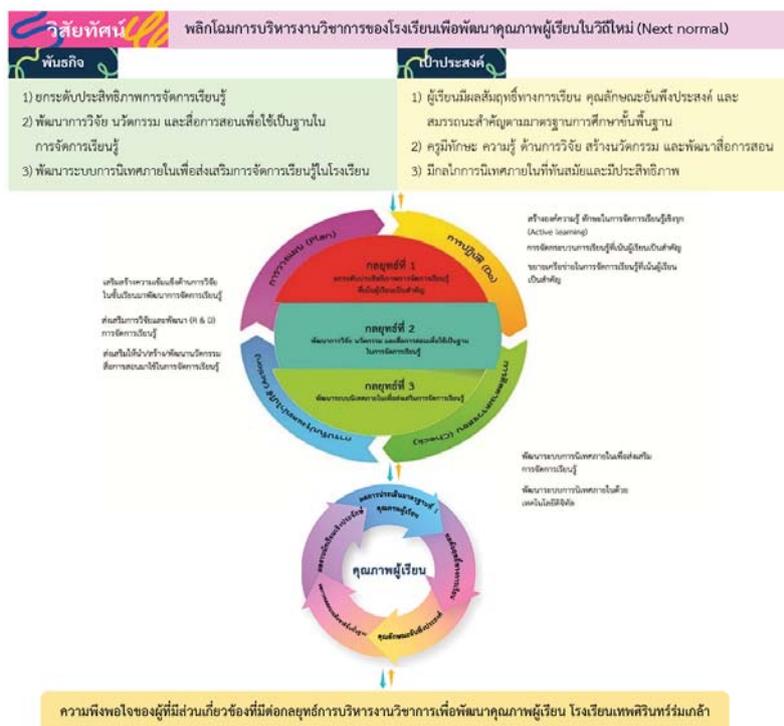
3. ผลการทดลองใช้กลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและผู้เรียนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานตามโครงการทดลองใช้กลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก และคุณภาพผู้เรียน ประกอบด้วย ผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน สูงกว่าปีการศึกษา 2563 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2564 สูงกว่าภาพรวมทั้งประเทศทุกรายวิชา ผลที่ปรากฏต่อนักเรียนเชิงประจักษ์ นักเรียนได้รับรางวัลจากการเข้าร่วมการแข่งขันระดับชาติและระดับนานาชาติ ทั้งหมด 4 รายการคิดเป็นร้อยละ 100 ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นเป็นกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องมาตรฐานการขั้นพื้นฐาน ซึ่งเมื่อนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้จะส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการขั้นพื้นฐานและกลยุทธ์ได้ผ่านการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ มีการพัฒนากลยุทธ์อย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2564) กล่าวถึงกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) ต้องวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม 2) ต้องวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร 3) การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 แผน คือ แผนระยะยาว แผนระยะกลาง และแผนระยะสั้น 4) การวางแผนกลยุทธ์อย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ 5) การวางแผนกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กริชนาฎ สมพงษ์ และสมใจ สืบเสาะ (2565) ได้ศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ยุคดิจิทัลสู่ความเป็นเลิศในการบริหารวิชาการของสถานศึกษา พบว่า แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ ภาพรวมอยู่ในระดับเหมาะสมมาก มีดังนี้ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรและวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์และจัดทำกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัลขององค์กรสู่ความเป็นเลิศด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

4. ผลการประเมินผลการใช้กลยุทธ์ พบว่า ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของกลยุทธ์ที่ 1-3 ปีการศึกษา 2565 มีผลการประเมินเป็นไปตามเป้าหมายทุกตัวชี้วัด มีผลการประเมินมาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน สูงกว่าปีการศึกษา 2564 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนสูงขึ้น ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) สูงกว่าภาพรวมทั้งประเทศทุกรายวิชา ครู นักเรียน และผู้ปกครอง มีความพึงพอใจหลังใช้กลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า จัดการศึกษาเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2561 ที่ได้มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ตามมาตรฐานการศึกษาาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน ทั้งสองด้าน ได้แก่ ด้านผลสัมฤทธิ์

ทางวิชาการและด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561) กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า มีตัวชี้วัด โครงการ / กิจกรรมกระบวนการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่เป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนการดำเนินการที่ชัดเจน ทำให้กระบวนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดสัมฤทธิ์ผลเป็นที่น่าพอใจ นั้นหมายความว่ากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนนั้น มีความเหมาะสมและเป็นไปได้อย่างชัดเจน เป็นไปตามหลักการบริหารงานวิชาการที่ต้องคำนึงถึงการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ โดยมีคุณภาพที่คาดหวังและคุณภาพของเป้าหมายหลักคือ คุณภาพผู้เรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ สุกัญญา แซ่ม้อย (2565) ได้กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการศึกษาในการวางแผน การจัดการศึกษา การนำแผนไปสู่การปฏิบัติด้วยการจัดการองค์กร การนำองค์กร การประสานงาน และการประเมินผล เพื่อนำผลสะท้อนการดำเนินการไปปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาร่วมกันของคนในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษา คือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของภวนันท์ชัย สวัสดิ์สละ (2563) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา พบว่า กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ 6 ด้าน 32 กลยุทธ์ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 5 กลยุทธ์ด้านการนิเทศ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริกานต์ เอื้อธารากุล และคณะ (2565) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า มีกลยุทธ์หลักทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 3) ด้านการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) ด้านบุคลากร และ 6) ด้านการปฏิบัติการ เป็นกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

### องค์ความรู้ใหม่

ในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า ดังกล่าวข้างต้น มีองค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการ / กิจกรรม ทั้งนี้มี 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการวิจัย นวัตกรรม และสื่อการสอนเพื่อใช้พื้นฐานในการจัดการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน สามารถสรุปเป็นแผนผัง (Flow chart) ปรากฏดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แผนผัง (Flow chart) กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า



## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการตามแนวทางของการวิจัยนี้ และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการขับเคลื่อนการบริหารวิชาการโดยใช้กลยุทธ์กับครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน อย่างชัดเจนก่อนนำไปขับเคลื่อนในทุกปีการศึกษา

2. กลยุทธ์ที่ 1.1 การสร้างองค์ความรู้ ทักษะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) กิจกรรมพัฒนาบุคลากรด้านทักษะดิจิทัล (Digital literacy) เป็นกลยุทธ์ที่ควรขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง เพราะการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะและทักษะดิจิทัลนั้นจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้มีความเข้มแข็ง และประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงถึงนโยบายและบริบทของสถานศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละปีการศึกษา

3. ในการบริหารงานวิชาการ ควรนำรูปแบบในการกำหนดกลยุทธ์จากการวิจัยในครั้งนี้ มาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานวิชาการแต่ละปีการศึกษา เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความยั่งยืน (Sustainability) โดยมีการกำกับจากผู้บริหารสถานศึกษา ขับเคลื่อนโดยคณะกรรมการ และความร่วมมือจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

4. ควรใช้กลยุทธ์เป็นกลไกในการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง ตลอดจนใช้เป็นกรอบแนวทางในการสังเคราะห์ผลงานของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อจัดทำแผนพัฒนาขีดความสามารถของครู นักเรียน เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการบริหารจัดการงานวิชาการของสถานศึกษา

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเชิงลึกถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการเพื่อนำมาเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2. ควรนำกลยุทธ์ไปขยายผลและนำไปปรับใช้เป็นมาตรฐานสามารถใช้เป็นแนวทางให้กับสถานศึกษาอื่นสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553*. องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กมล โพธิเย็น. (2564). Active Learning: การจัดการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 19(1), 11-28.
- กริชนาถ สมพงษ์ และ สมใจ สืบเสาะ. (2565). การจัดการเชิงกลยุทธ์ยุคดิจิทัลสู่ความเป็นเลิศในการบริหารวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 6(3), 849-864.
- ฐิตินันท์ ดาวศรี, พรนภา ทิพย์กองลาด, พีรพล เข้มผง, สมเชาว์ ดับโศรก, สุทธิดา เพ่งพิศ, วรวัฒน์ วิศรุตไพศาล, และ จันทร์ศรัณย์ ภูติอริยวัฒน์ (2564). แนวทางการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 11(1), 59-74.
- ณรงค์ ยอดคำใบ และ ทินกฤตพัชร รุ่งเมือง. (2566). แนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 8(3), 513-524.
- ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล. (2560). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการบริหารและจัดการการศึกษา*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ. (2560). *นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษายุคใหม่*. อภิชาติการพิมพ์.
- พระครูเกษมปัญญาภิรักษ์ (เทียมแก้ว), ชัยยุทธ ศิริสุทธิ, และ ประยูทธ ชูสอน. (2564). กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสู่คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 6(1), 346-362.



- ภวนันท์ชัย สวัสดิ์สละ. (2563). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 26 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์], มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า. (2564). รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2563.  
[https://drive.google.com/file/d/1zW8HAgLhHr\\_qLUGcYZmf9jG-x8s6bXHN/view](https://drive.google.com/file/d/1zW8HAgLhHr_qLUGcYZmf9jG-x8s6bXHN/view).
- สมชาย ภาคาสน์วิวัฒน์. (2564). การบริหารเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 21). อัมรินทร์ฮาวทู.
- สิริกานต์ เอื้อธารกุล, ปพนสรศักดิ์ โพธิพิทักษ์ และ สุพัฒนา หอมบุปผา. (2565). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา  
สู่โรงเรียนมาตรฐานสากล. *Journal of MCU Peace Studies*, 11(2), 543–558.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2565). การบริหารวิชาการที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคพลิกผัน. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการการศึกษา  
ให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการ  
กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา. ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาาระดับปฐมวัย  
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ. ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่ง  
ประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). แนวทางการนิเทศเพื่อพัฒนาและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก  
ตามนโยบายลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580  
(พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12  
พ.ศ. 2560-2564. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักงานเลขาธิการ  
สภาการศึกษา.
- Erik, M. H., James, L. M., III, Renae, D. M., Paul, C. H., Desiree, V., Dwan, V. R., Crystal, N. G., & Candice,  
E. J. (2020). Making Student Achievement a Priority: The Role of School Counselors in  
Turnaround Schools. *Urban Education Journal*, 55(2), 216–237.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and  
Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.