

## กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับสถานศึกษาเอกชนในบริบทสากล

### Academic Administration Strategies for Private School in Global Context

ทัชพงษ์ ชะอุ่ม\* นภาเดช บุญเชิดชู จิตติรัตน์ แสงเลิศอุทัย และ โยธิน ศรีโสภา

Touchapong Cha-um\*, Napadech Booncherdchoo, Jittirat Saengloetuthai and Yothin Srisopha

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000

Education Administration, Faculty of Education, Nakhon Pathom Rajabhat University, Nakhon Pathom 76000

\*To whom correspondence should be addressed. e-mail: touch.24051975@gmail.com

Received: 15 June 2020, Revised: 30 July 2020, Accepted: 18 August 2020

#### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับสถานศึกษาเอกชนในบริบทสากล 2) ประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับสถานศึกษาเอกชนในบริบทสากลโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม มีขั้นตอน การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับสถานศึกษาเอกชนในบริบทสากล กลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการ/หัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 692 คน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนี PNIModified การวิเคราะห์ SWOT analysis และ TOWS Matrix และการวิเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 2 การประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับสถานศึกษาเอกชนในบริบทสากล ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ โดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินคุณภาพกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา และศึกษาแนวทางการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยการจัดประชุมเชิงนโยบาย ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 16 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับสถานศึกษาเอกชนในบริบทสากลประกอบด้วย 5 กลยุทธ์คือ (1) ยุทธศาสตร์พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีคุณภาพระดับสากล (2) สร้างความเป็นเลิศด้านการจัดการเรียนการสอนในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่เป็นสากล (3) ยุทธศาสตร์วัดและประเมินผลการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่เป็นสากล (4) ยุทธศาสตร์นิเทศการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะครูในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่เป็นสากล (5) เร่งรัดการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะที่เหมาะสมกับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยมี 10 กลยุทธ์รอง และ 29 วิธีดำเนินการ 2) ผลการประเมินกลยุทธ์พบว่า กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับสถานศึกษาเอกชนในบริบทสากล มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ และมีความเป็นประโยชน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกกลยุทธ์ ส่วนแนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมี 4 แนวทางคือ (1) สถานศึกษาต้องสนับสนุนด้านทรัพยากรในการจัดการเรียนรู้ (2) การฝึกอบรมบุคลากร (3) กำหนดรูปแบบการนิเทศที่เหมาะสม และ (4) สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ

คำสำคัญ : กลยุทธ์การบริหาร งานวิชาการ สถานศึกษาเอกชน

**Abstract**

This research aimed to: 1) develop academic administration strategies for private school in global context and 2) assess the academic administration strategies for private school in global context. In addressing such objectives, it adopted mixed-method research methodology. The study was divided into two phases. Phase I focused on developing academic administration strategies for private school in global context. In this phase, the sample of survey respondents included 692 school directors, deputy directors and chiefs of academic affairs chosen through stratified random sampling, and the sample of interviewees were five qualified experts selected through purposive sampling. In collecting the data, a questionnaire and an interview were utilized. Subsequently, the collected data were analyzed through statistical approaches as in frequency, percentage, means, standard deviations and PNI Modified, SWOT analysis, TOWS Matrix and content analysis. In respect of Phase II, it involved validating the developed academic administration strategies for private school in global context in terms of their accuracy, appropriateness, feasibility and usefulness through connoisseurship. The sample of informants were nine experts selected through purposive sampling. The research instrument was an assessment form of strategy quality. Afterwards, the obtained data were analyzed through statistical analysis including frequency, percentage, means and standard deviations, and content analysis. The study then further examined the guidelines on practical applications of the developed strategies by arranging a policy seminar session in which there were sixteen stakeholders as informants; the data on this matter were then analyzed with content analysis.

The research results showed that: 1) The academic administration strategies for private school in global context primarily consisted of five following strategies: (1) elevating the development of school curriculum to international standard quality; (2) promoting international excellence in student improvement-oriented instruction; (3) elevating international learning assessment for student improvement; (4) elevating international educational supervision for promotion of teachers' capacity for student improvement; and (5) orienting to competency-based curriculum to suit students in the 21st century. These strategies also comprised of ten sub-strategies and twenty-nine procedures. 2) As for the assessment of their quality, overall, the academic administration strategies for private school in global context were found to be accurate, appropriate, feasible and useful at a highest level. In practical applications of these strategies, educational institutions (1) should provide more resources in learning and (2) training, (3) have a well-established supervision system and (4) promote the development of competency-based curriculum.

**Keywords :** Management strategies, Academic, Private school

**บทนำ**

การเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ในด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีโดยเฉพาะความก้าวหน้าของคอมพิวเตอร์หุ่นยนต์ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการผลิตโดยรวมเพิ่มขึ้น ผลกระทบที่เกิดขึ้นคือ ความต้องการแรงงานที่มีทักษะแบบเก่าจะลดลง ตำแหน่งงานหลายประเภทจะถูกแทนที่ โดยคอมพิวเตอร์หุ่นยนต์ เศรษฐกิจของโลกในศตวรรษที่ 21 ต้องการคนทำงานที่มีทักษะแบบใหม่เพิ่มขึ้น ในปัจจุบันทุกประเทศมุ่งเน้นการพัฒนาพลเมืองที่มีคุณภาพที่ก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศในทุกๆด้าน โดยใช้การศึกษาและการเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์สำคัญ สำหรับประเทศไทยมีความคาดหวังอย่างสูงในการพัฒนาประชาชนไทยเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของสังคมและพัฒนาทักษะทางเศรษฐกิจซึ่งจะช่วยเพิ่มความเท่าเทียมในสังคมในระยะยาวอย่างทั่วถึงโดยผ่านการศึกษาและการเรียนรู้เช่นกัน

ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของระบบทุนนิยมโลกที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว เศรษฐกิจพัฒนาเป็นแบบอุตสาหกรรมที่เปิดรับการลงทุนค้าขายการเคลื่อนย้ายโดยเสรีของทุน แรงงาน ฯลฯ คนเข้ามาใช้ชีวิตในเมืองเพิ่มขึ้นสภาพครอบครัวและวิถีชีวิตเปลี่ยนแปลงเป็นแบบปัจเจกชนแข่งขันกันแบบตัวใครตัวมันเพิ่มขึ้น มีปัญหาการจัดการทรัพยากรทั้งที่ดิน น้ำ พลังงาน อาหารการกิน ฯลฯ เพิ่มขึ้น เกิดปัญหาทั้งในแง่ความขัดแย้งและต้องร่วมมือกันทำงานเพิ่มขึ้น มีประชากรผู้สูงวัยเพิ่มขึ้นและมีสัดส่วนสูงใน

10-15 ปีข้างหน้า โดยเฉพาะในประเทศไทยมีปัญหาธรรมชาติสภาพแวดล้อมเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันก็มีการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีเป็นระบบเศรษฐกิจที่พึ่งพาความรู้ข้อมูลข่าวสารเพิ่มขึ้น ทั้งหมดนี้เป็นทั้งการคุกคาม (Threats) และโอกาส (Opportunities) ที่ประเทศไทยจะต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจ และหาทางปฏิรูปทั้งระบบการศึกษาและระบบเศรษฐกิจสังคมการเมือง ให้ก้าวทันโลกที่เปลี่ยนไป และกำลังเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา[1]

ขณะที่สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยได้ให้ข้อเสนอในประเด็นเกี่ยวกับการปรับตัวของระบบการศึกษาไทยและการสร้างการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 โดยศึกษาจากกรณีของประเทศสิงคโปร์ ซึ่งได้ริเริ่มโครงการ Skills Future เพื่อสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้ต่อเนื่องแบบครบวงจร ขึ้นในช่วงปี 2014-2015 หนึ่งในโครงการย่อยภายใต้ Skills Future คือ Skills Future Credit ที่จัดสรรเงิน 500 ดอลลาร์สิงคโปร์แก่ชาวสิงคโปร์ที่อายุ 25 ปีขึ้นไป เพื่อใช้ลงเรียนหลักสูตรอบรมต่าง ๆ นอกจากนี้ ชาวสิงคโปร์ ยังสามารถใช้บริการเว็บไซต์ MySkillsFuture เพื่อค้นหาหลักสูตรอบรมต่าง ๆ ที่สามารถใช้สิทธิอุดหนุนได้ ทำแบบทดสอบประเมินบุคลิกลักษณะของตนเอง และวางแผนเส้นทางอาชีพ และแผนการเรียนรู้จากข้อมูลสาขาอาชีพ และสมรรถนะที่จำเป็นตามความสนใจของตัวเอง[2] นอกจากนี้สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทยเสนอเพิ่มเติมอีกว่า เขาชนจะต้องเตรียมตัวเองให้พร้อมกับการแข่งขันที่ไม่มีวันสิ้นสุด ใช้เทคโนโลยีที่ยังไม่เกิดขึ้น และแก้ปัญหาที่วันนี้ยังไม่รู้ว่าจะอะไร การศึกษาขั้นพื้นฐานจึงจำเป็นต้องพัฒนาคนรุ่นใหม่ให้มีทักษะแห่งอนาคต มีพร้อมทั้ง ทักษะคติ (Attitude) ทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) การจำความรู้จะมีประโยชน์ลดลงเมื่อเทคโนโลยีก้าวเข้ามา สิ่งสำคัญกว่าคือทัศนคติใฝ่เรียนรู้ ทักษะคิดสร้างสรรค์ สื่อสารเก่ง คิดแก้ปัญหาเป็น และสามารถทำงานเป็นทีมเพื่อรับมือกับปัญหาที่ซับซ้อน[3]

ประเทศไทยมุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่นเดียวกับหลายประเทศ ดังที่ปรากฏประเด็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสาระสำคัญของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) และโดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560 - 2579) ซึ่งได้ระบุยุทธศาสตร์ 6 ด้านประกอบด้วยยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคนการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา[4]

อย่างไรก็ตามในช่วงที่ผ่านมาประเทศไทยยังคงประสบปัญหาและความท้าทายด้านการศึกษามากประการดังที่คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา[5] ได้ดำเนินการศึกษาปัญหาและความท้าทายของระบบการศึกษาของประเทศพบว่าคุณภาพของการศึกษาไทยเป็นปัญหาสำคัญ จากการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปี 2561 ของนักเรียนทั่วประเทศพบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับต่ำมากคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 เกือบทุกรายวิชา รวมถึง และเมื่อพิจารณาคะแนนผลการสอบตั้งแต่ PISA 2000 ถึง PISA 2015 ซึ่งได้จัดการประเมินทุกสามปี พบว่าประเทศไทยมีคะแนนเฉลี่ยในด้านการอ่าน 409 คะแนน (ค่าเฉลี่ยของประเทศในกลุ่ม OECD 493 คะแนน) ด้านวิทยาศาสตร์ 421 คะแนน (ค่าเฉลี่ย OECD 493 คะแนน) และด้านคณิตศาสตร์ 415 คะแนน (ค่าเฉลี่ย OECD 490 คะแนน) กล่าวได้ว่าเด็กไทยสอบได้ผลต่ำกว่ามาตรฐานสากลในทุกด้านและไม่ดีขึ้นตลอดช่วงเวลา 15 ปีผลในระดับนี้ต่ำกว่าประเทศต่าง ๆ ในกลุ่ม OECD และประเทศและเขตปกครองสิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน เกาหลีใต้ ฮ่องกง มาเก๊า และเวียดนาม

ปัญหาดังกล่าวได้ถูกวิเคราะห์โดยคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา[5] และสรุปเป็นแผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษาร่วมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิรูป 4 ด้านประกอบด้วย 1) ยกระดับคุณภาพของการจัดการศึกษา 2) ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา 3) มุ่งความเป็นเลิศและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และ 4) ปรับปรุงระบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรเพิ่มผลผลิตในการรองรับความหลากหลายของการจัดการศึกษาและสร้างเสริมธรรมาภิบาล การดำเนินงานที่กล่าวมาข้างต้นถือเป็นการกำหนดทิศทางการปฏิรูปเพื่อแก้ปัญหาทางการศึกษาของ

ประเทศในภาพรวม โดยหากพิจารณาถึงการจัดการศึกษาในส่วนของภาคเอกชนนั้น พบปัญหาในลักษณะคล้ายๆกันซึ่งข้อมูลที่สำคัญงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน[6]ได้รายงานผลของการพัฒนาการศึกษาเอกชนในช่วงปีพ.ศ. 2555 – 2559 พบปัญหาในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ อาทิเช่น 1) ด้านคุณภาพของผู้เรียน กล่าวคือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแม้ว่าในภาพรวมบางระดับชั้นและบางวิชาจะมีคะแนน (O-NET) เฉลี่ยสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของประเทศแต่ยังต่ำกว่าร้อยละ 50 มีความแตกต่างของผลคะแนนระหว่างพื้นที่ค่อนข้างสูง หลักสูตรการเรียนการสอนการวัดและประเมินผลผู้เรียนของโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ยังคงเป็นรูปแบบเดิมที่เน้นการท่องจำ 2) ด้านประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนกล่าวคือเมื่อพิจารณาด้านค่าใช้จ่ายโรงเรียนเอกชนจัดการศึกษาประหยัดกว่าที่รัฐจัด ในขณะที่เมื่อพิจารณาจากผลลัพธ์ของระบบในด้านคุณภาพการศึกษา (คะแนน O-NET) โรงเรียนที่ได้คะแนนสูงกว่าร้อยละ 50 มีจำนวนน้อยมาก นอกจากนี้พบว่ามีโรงเรียนที่ไม่ผ่านการรับรองมาตรฐานร้อยละ 17 ซึ่งในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2560- 2564 โดยสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน [6] ได้ระบุวิสัยทัศน์ “ผู้เรียนเป็นพลเมืองที่มีความรู้และทักษะที่จำเป็นเรียนรู้ได้ตลอดชีวิตด้วยระบบการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน” และกำหนดเป้าหมายในด้านคุณภาพของผู้เรียน ด้านโอกาสของผู้เรียน ด้านประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดและสนับสนุนการศึกษาเอกชน และด้านระบบการบริหารจัดการส่งเสริมการศึกษาเอกชน รวมทั้งกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 7 ยุทธศาสตร์

ความพยายามในการแก้ไขปัญหาการศึกษาของประเทศไทยที่กล่าวมาข้างต้นทั้งในส่วนที่เป็นภาพรวมของประเทศ หรือแม้กระทั่งในส่วนของภาคเอกชนเองก็ตาม ล้วนมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการพัฒนาไปสู่ผู้เรียนด้วยกันทั้งสิ้น ซึ่งแนวทางที่มีความสำคัญต่อคุณภาพผู้เรียนและเกี่ยวข้องโดยตรงกับบทบาทหลักของสถานศึกษาเอกชนคือ การปฏิรูปการจัดการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ทั้งในด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนด้านการวัดและประเมินผล ทั้งนี้คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา [7] ระบุว่าในระดับนานาชาติมีหลายประเทศประสบปัญหาที่คล้ายคลึงกับประเทศไทย เช่น สาธารณรัฐเคนยา (Kenya) มีปัญหาเรื่องหลักสูตรขาดความยืดหยุ่นและขาดแนวทางที่เอื้อให้ผู้เรียนได้เรียนตามความถนัดและความสามารถของสาธารณรัฐวันดา (Rwanda) หลักสูตรเน้นความรู้มากกว่าทักษะการนำความรู้ไปใช้ทำให้ผู้เรียนขาดทักษะที่เป็นความสามารถที่ตลาดแรงงานต้องการรัฐนิวยอร์ก (New York) ประเทศสหรัฐอเมริกายังไม่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของผู้เรียนรัฐคูเวต (Kuwait) มุ่งเตรียมพลเมืองของชาติสู่โลกกว้างของประเทศเม็กซิโก (Mexico) มุ่งแสวงหาแนวทางการสอนที่ช่วยส่งเสริมสมรรถนะของผู้เรียนมากกว่าให้เรียนรู้โดยการท่องจำ สาธารณรัฐโปรตุเกส (Portugal) พยายามลดเนื้อหาสาระการเรียนรู้โดยการกำหนด Essential Learning ของสาธารณรัฐเอสโตเนีย (Estonia) มีการปฏิรูปการสอน การประเมินและการจัดการเรียนรู้ให้มุ่งสู่การบูรณาการความรู้และการปฏิบัติจะเห็นได้ว่าประเทศต่าง ๆ ดังกล่าวมีปัญหาคล้ายคลึงกับประเทศไทยมากและประเทศเหล่านั้นได้พิจารณาเลือกการปรับหลักสูตรให้มุ่งสู่หลักสูตรฐานสมรรถนะสำหรับประเทศไทย สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา [8] ได้กำหนดกรอบสมรรถนะหลักของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ 10 ประการเพื่อเป็นสมรรถนะหลักที่เด็กและเยาวชนไทยจะต้องได้รับการพัฒนาในช่วงเวลา 12 ปีของการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพในโลกแห่งศตวรรษที่ 21 โดยกรอบสมรรถนะดังกล่าวประกอบด้วย 1) ด้านภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร 2) ด้านคณิตศาสตร์ในชีวิตประจำวัน 3) ด้านการสืบสอบทางวิทยาศาสตร์และจิตวิทยาศาสตร์ 4) ด้านภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร 5) ด้านทักษะชีวิตและความเจริญแห่งตน 6) ด้านทักษะอาชีพและการเป็นผู้ประกอบการ 7) ด้านทักษะการคิดขั้นสูงและนวัตกรรม 8) ด้านการรู้เท่าทันสื่อสารสนเทศและดิจิทัล 9) ด้านการทำงานแบบรวมพลังเป็นทีมและมีภาวะผู้นำและ 10) ด้านการเป็นพลเมืองต้นรู้ที่มีสำนึกสากล

การนำสมรรถนะมาเป็นเป้าหมายในการจัดการศึกษาโดยมีการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานถือเป็นก้าวสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนโดยรวมได้ดังนั้นสถานศึกษาเอกชนซึ่งเป็นหน่วยงาน หรือองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับผู้เรียน จึงมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลกับผู้เรียนอย่างแท้จริง โดยที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและ

การบริหารงานทั่วไป ไปยังสถานศึกษาโดยตรง บทบาทของสถานศึกษาเอกชนจึงมีหน้าที่หลักในการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ครอบคลุมงานทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารทั่วไป ให้เกิดความสอดคล้องกับสังคมในยุคปัจจุบันเพื่อบรรลุเป้าหมายของการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหากพิจารณาจากขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา 4 ด้านแล้วจะเห็นได้ว่างานวิชาการเป็นงานหลักที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผู้เรียน ส่วนงานด้านอื่น ๆ เป็นงานสนับสนุนที่จะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานวิชาการให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Smith and others [9] ได้จัดลำดับความสำคัญของงานวิชาการไว้เป็นอันดับแรกจากงานด้านอื่น ๆ โดยให้ความสำคัญกับงานวิชาการถึงร้อยละ 40 การบริหารงานวิชาการจึงเป็นงานหลักของสถานศึกษาเอกชน ซึ่งครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอน การนิเทศ การใช้สื่อการสอน การวัดและการประเมินผล และจากข้อมูลข้างต้นที่ได้ระบุถึงปัญหาสำคัญต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาที่มีความสอดคล้องกันทั้งในระดับภาพรวมของประเทศ ตลอดจนในส่วนการจัดการศึกษาของภาคเอกชนเองก็ตาม ถือเป็นตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนที่สะท้อนให้เห็นคุณภาพของการจัดการศึกษาที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขและพัฒนาอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้เรียนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับสถานศึกษาเอกชนในบริบทสากล เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับสถานศึกษาเอกชนในบริบทสากล
2. เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับสถานศึกษาเอกชนในบริบทสากล

### วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ

ระยะที่ 1 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับสถานศึกษาเอกชนในบริบทสากล

- 1) ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา บทความ งานวิจัย 2) การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานวิชาการ 3) ดำเนินการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์จากสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม 4) การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับสถานศึกษาเอกชนในบริบทสากล

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนปีการศึกษา 2562 รวมทั้งสิ้น 3,319 แห่ง ไม่รวมโรงเรียนนานาชาติ (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2562)

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น จำนวน 346 แห่ง กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan มีผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ/หัวหน้าฝ่ายวิชาการ

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity) ของแบบสอบถามโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) พบว่าอยู่ในช่วง 0.80 – 1.00 ตรวจสอบความเที่ยง(Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่า สภาพปัจจุบันของแบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.48 – 0.94 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 และสภาพที่พึงประสงค์ของแบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.45 – 0.87 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98

**การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าความถี่ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยโปรแกรมสำเร็จรูป ใช้ศาสตร์ สถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยวิธี Priority Need Index Modified (PNI modified) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคเพื่อพัฒนากลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์ SWOT analysis และ TOWS Matrix และการวิเคราะห์เนื้อหา

**ระยะที่ 2** การประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับสถานศึกษาเอกชนในบริบทสากล

1) ผู้วิจัยดำเนินการจัดสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) เพื่อประเมินคุณภาพกลยุทธ์ เกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ 2) ดำเนินการจัดประชุมเชิงนโยบายเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร ครู นักวิชาการ เพื่อศึกษาแนวทางการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

**เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล** เครื่องมือในการประเมินคุณภาพกลยุทธ์ ได้แก่แบบประเมินคุณภาพกลยุทธ์ เกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับสถานศึกษาเอกชนในบริบทสากล เครื่องมือในการศึกษาแนวทางการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ได้แก่ ประเด็นการประชุมเชิงนโยบาย และกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับสถานศึกษาเอกชนในบริบทสากล

**การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินคุณภาพกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา และใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาแนวทางการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

## สรุปผลการวิจัย

1. **กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับสถานศึกษาเอกชนในบริบทสากล** ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 10 กลยุทธ์รอง และ 29 วิธีดำเนินการ โดยกลยุทธ์หลักได้แก่ 1) กลยุทธ์ยกระดับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีคุณภาพระดับสากล 2) กลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศด้านการจัดการเรียนการสอนในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่เป็นสากล 3) กลยุทธ์ยกระดับการวัดและประเมินผลการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่เป็นสากล 4) กลยุทธ์ยกระดับการนิเทศการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะครูในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่เป็นสากล 5) กลยุทธ์เร่งรัดการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะที่เหมาะสมกับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

2. **การประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับสถานศึกษาเอกชนในบริบทสากล** ผลการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน ส่วนใหญ่ให้คะแนนในระดับ 4 และ 5 แสดงให้เห็นว่ามีนันทมติให้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับสถานศึกษาเอกชนในบริบทสากล มีความถูกต้อง เหมาะสม มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ และมีความเป็นประโยชน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับผลการประชุมเชิงนโยบายผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่เสนอแนวทางการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยให้สถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากรในการจัดการเรียนรู้ การฝึกอบรมบุคลากร การกำหนดรูปแบบการนิเทศการศึกษาที่เหมาะสม และสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ

## อภิปรายผลการวิจัย

**กลยุทธ์หลักที่ 1** กลยุทธ์ยกระดับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีคุณภาพระดับสากล มีกลยุทธ์รองคือ กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูสู่การพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ และกลยุทธ์สร้างกลไกในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้เป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะ เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในการใช้โอกาสด้านนโยบายของรัฐเพื่อขจัดจุดอ่อนในด้านการพัฒนาหลักสูตร สะท้อนให้เห็นการดำเนินงานด้านหลักสูตรของสถานศึกษาเอกชนที่ยังมีประเด็นที่ต้องการปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากหลักสูตรเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางจัดการศึกษาให้เป็นไปในแนวทางที่ต้องการ หากสถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมได้แล้วก็จะเป็แนวทางของความสำเร็งแรกที่จะทำใหักระบวนการบริหารงานวิชาการประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน ดังที่ สมาน อัสวภูมิ [10] ระบุว่าหลักสูตรถือว่าเป็นแบบแผน

แม้บทที่สำคัญในการจัดการเรียนการสอนและเป็นหัวใจของงานบริหารงานวิชาการ ดังนั้นผู้บริหาร หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรเป็นอย่างดี และมีความสามารถในการพัฒนาและบริหารหลักสูตรได้อย่างดีจึงจะทำให้การบริหารวิชาการประสบผลสำเร็จ ขณะเดียวกันสภาวะการศึกษาของประเทศที่มีปัญหาด้านคุณภาพผู้เรียนทำให้ภาครัฐให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาของประเทศ ซึ่งประเทศไทยกำหนดทิศทางการพัฒนาหลักสูตร โดยเน้นสมรรถนะผู้เรียนเป็นฐานเช่นเดียวกับหลายประเทศที่พบว่าเป็นแนวทางที่เหมาะสมกับการพัฒนาความรู้ ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ให้กับผู้เรียน สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา[7] ซึ่งได้ศึกษาวิจัยและพัฒนากรอบสมรรถนะผู้เรียนระดับประถมศึกษาตอนต้นสำหรับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่ากรอบสมรรถนะผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักการ 6 ประการคือ 1) นโยบายและความต้องการของประเทศ 2) ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 3) ศาสตร์พระราชา และพระราโชบาย 4) เอกลักษณ์ความเป็นไทย 5) พัฒนาการตามวัยและความแตกต่างของผู้เรียน และ 6) มาตรฐานสากล

**กลยุทธ์หลักที่ 2 กลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศด้านการจัดการเรียนการสอนในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่เป็นสากล** มีกลยุทธ์รองคือ กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูสู่การผสานกระบวนการสร้างสมรรถนะผู้เรียน และกลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยี สื่อการเรียนรู้ และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการใช้จุดแข็งด้านการจัดการเรียนการสอน และใช้ประโยชน์จากโอกาสด้านสภาพเทคโนโลยี และด้านนโยบายของรัฐ ซึ่งในการจัดการเรียนการสอนนั้นจำเป็นต้องพิจารณาถึงบริบทของการจัดการศึกษาในโลกสากล ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ให้กับผู้เรียน อย่างไรก็ตามหลายประเทศยังคงประสบปัญหาการจัดการเรียนรู้ที่มีการเน้นเนื้อหา ความรู้มากกว่าการนำความรู้ไปใช้ ผู้เรียนขาดทักษะที่จำเป็น ซึ่งจากการศึกษาของคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา พบว่าประเทศจำนวนมากหันมาให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาฐานสมรรถนะซึ่งสอดคล้องกับรายงานของ PISA [7] ที่เสนอว่าจากการประเมินความรู้และทักษะของผู้เรียนพบว่าความสำเร็จในชีวิตของผู้เรียนขึ้นอยู่กับระดับสมรรถนะของผู้เรียน ในโลกยุคใหม่สมรรถนะของบุคคลจะมีความซับซ้อนขึ้น มิใช่เป็นเพียงทักษะที่กำหนดไว้แต่เดิมขณะเดียวกันการจัดการเรียนการสอนฐานสมรรถนะ จำเป็นต้องมีวิธีการดำเนินการที่เหมาะสมที่สถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงโดยครูและผู้เรียนสามารถเรียนรู้ และเริ่มทดลองปฏิบัติจากระดับเริ่มต้นตามความพร้อมและบริบทของสถานศึกษาได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา [8] ระบุถึงแนวทางในการนำกรอบสมรรถนะหลักของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปพัฒนาสมรรถนะให้แก่ผู้เรียนใน 6 แนวทาง ได้แก่ แนวทางที่ 1 ใช้งานเดิมเสริมสมรรถนะ แนวทางที่ 2 ใช้งานเดิมต่อเติมสมรรถนะแนวทางที่ 3 ใช้รูปแบบการเรียนรู้สู่การพัฒนาสมรรถนะแนวทางที่ 4 สมรรถนะเป็นฐานผสมตัวชี้แจงแนวทางที่ 5 บูรณาการผสานหลายสมรรถนะและแนวทางที่ 6 สมรรถนะชีวิตในกิจวัตรประจำวัน

**กลยุทธ์หลักที่ 3 กลยุทธ์ยกระดับการวัดและประเมินผลการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่เป็นสากล** มีกลยุทธ์รองคือ กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูในการวัดและประเมินผลสมรรถนะผู้เรียน และกลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อนระบบการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในการใช้โอกาสด้านสภาพเทคโนโลยี และด้านนโยบายของรัฐเพื่อจัดจุดอ่อนในด้าน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ โดยที่การวัดและประเมินผลการเรียนรู้นั้นเป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารงานวิชาการที่มีความสำคัญและส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สอดคล้องกับวิทยากร เชียงกูล [1] ที่ได้ศึกษาสภาวะการศึกษาไทยปี 2557 – 2558 กล่าวว่าหลักการประเมินผลที่ดีจะนำไปสู่การจัดการเรียนการสอนที่ดีได้ ดังนั้นหากประเทศไทยต้องการจะปฏิรูปการศึกษาให้ได้ผลจะต้องศึกษาและปฏิรูประบบการประเมินผลให้สอดคล้องกับการปฏิรูปหลักสูตรด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา[5]พบว่าการปฏิรูปการเรียนการสอนต้องปฏิรูปห้องเรียน (Classroom Reform) ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา โดยต้องปรับเปลี่ยนการวัดและประเมินผลให้มีคุณภาพ สรุปได้ดังนี้ 1) การวัดประเมินผลต้องให้ความสำคัญกับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผู้เรียนและลดการประเมินเพื่อตัดสิน 2) การวัดประเมินผลต้องใช้วิธีการที่หลากหลายเหมาะสมตามพัฒนาการผู้เรียน 3) การทดสอบระดับชาติโดยมุ่งเน้นการทดสอบสมรรถนะของผู้เรียน และ 4) ให้มีการพัฒนาทรัพยากรการเรียนรู้ด้วยแพลตฟอร์มการเรียนรู้เพื่อพัฒนาชุดการเรียนการสอนและสื่อการเรียนรู้

**กลยุทธ์หลักที่ 4 กลยุทธ์ยกระดับการนิเทศการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะครูในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่เป็นสากล**  
มีกลยุทธ์รองคือ กลยุทธ์พัฒนาระบบการนิเทศการศึกษาเพื่อการพัฒนาสมรรถนะครู และกลยุทธ์สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับบุคคล/องค์กร ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อพัฒนาระบบการนิเทศการศึกษา เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการใช้จุดแข็งด้านการนิเทศการศึกษา เพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยที่การนิเทศศึกษานั้นมีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในด้านการศึกษาก่อเกิดขึ้นใหม่ๆ มากมาย การนิเทศการศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ไปสู่ครูผู้สอนในสถานศึกษา ตลอดจนเป็นกลไกในการติดตามดูแลระบบการบริหารวิชาการของสถานศึกษาด้วย ซึ่งเมื่อพิจารณาจากกลยุทธ์รองที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษาเอกชน โดยการมีส่วนร่วมจากเครือข่ายภายในและภายนอกสถานศึกษา สะท้อนให้เห็นว่าระบบการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนยังมีปัญหาบางประการที่ทำให้ไม่สามารถสนับสนุนการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพสอดคล้องกับปฏิบัติ แก้วรัตน์ [11] ที่ศึกษาวิจัยรูปแบบการนิเทศงานวิชาการภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการนิเทศงานวิชาการภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน คือ การวางแผนกลยุทธ์ได้แก่การกำหนดวิธีการนิเทศงานวิชาการให้ชัดเจน มีการประเมินการวางแผนและติดตามผลการดำเนินงานและมีการใช้แผนการนิเทศงานวิชาการเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพการเรียนการสอนกระบวนการนิเทศ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่ช่วยจำแนกความต้องการของบุคลากรในโรงเรียนให้มีความชัดเจนในเรื่องเป้าหมายและจุดมุ่งหมายทางการศึกษา การนิเทศงานวิชาการค้นพบองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการพัฒนาให้มีแหล่งเรียนรู้และการประเมินผลการนิเทศ และการประเมินผลการศึกษาเป็นองค์ประกอบที่ให้นำผลการประเมินการนิเทศงานวิชาการนำมาเป็นแนวทางในการนิเทศงานวิชาการในครั้งต่อไปด้วยการให้ผู้รับการนิเทศมีส่วนร่วมในการประเมินผลการนิเทศงานวิชาการ

**กลยุทธ์หลักที่ 5 กลยุทธ์เร่งรัดการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะที่เหมาะสมกับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21** มีกลยุทธ์รองคือ กลยุทธ์สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงาน/ชุมชนและผู้ปกครองเพื่อร่วมขับเคลื่อนหลักสูตรฐานสมรรถนะของสถานศึกษา และกลยุทธ์สร้างกลไกให้สถานศึกษาเป็นฐานในการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในการแก้ไขและลดจุดอ่อนด้านการพัฒนาหลักสูตร โดยหลีกเลี่ยงภาวะคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งนี้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารงานวิชาการสำหรับสถานศึกษาเอกชนในบริบทสากลพบว่ามีจุดอ่อนที่สำคัญในด้านการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาประเด็นนี้และกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักที่ 1 ยกระดับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีคุณภาพระดับสากลไว้แล้วนั้น อย่างไรก็ตาม กระบวนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเป็นเรื่องที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ขณะที่สถานศึกษาเองก็ต้องมีบทบาทสำคัญในการประสานความร่วมมือเพื่อให้การพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะของสถานศึกษาสามารถนำไปใช้เพื่อสร้างสมรรถนะให้กับผู้เรียนได้สอดคล้องกับการศึกษาของอนุสรวิบูลย์ [12] ที่ได้ศึกษาวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู โรงเรียนเอกชน พบว่ากลยุทธ์สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู โรงเรียนเอกชนประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ได้แก่ 1) กลยุทธ์สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) กลยุทธ์ปฏิรูปการบริหารงานบุคคลสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 3) กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 4) กลยุทธ์จัดการความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 5) กลยุทธ์การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. กลยุทธ์หลักที่สถานศึกษาเอกชนควรจะต้องวางแผนเชิงรุกในการนำไปปฏิบัติคือกลยุทธ์ยกระดับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีคุณภาพระดับสากล เนื่องจากผลการวิจัย พบว่าด้านการพัฒนาหลักสูตรเป็นจุดอ่อนของการบริหารงานวิชาการ

สำหรับสถานศึกษาเอกชนในบริบทสากลจึงควรเร่งพัฒนาการใช้ประโยชน์จากนโยบายของรัฐที่สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะ และเร่งการพัฒนาสมรรถนะครู สร้างกลไกในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาหลักสูตร ตลอดจนส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ เพื่อสนับสนุนกระบวนการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาให้สามารถพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อลดภาวะคุกคามด้านสภาพสังคม สภาพแวดล้อม และสภาพเศรษฐกิจ

2. กลยุทธ์หลักที่สถานศึกษาควรนำไปปฏิบัติได้ทันทีคือกลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศด้านการจัดการเรียนการสอนในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่เป็นสากล เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในบริบทสากลเป็นจุดแข็งที่มีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันมากที่สุดแสดงให้เห็นถึงความแข็งแกร่งทางการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาเอกชน ดังนั้นสถานศึกษาเอกชนจึงควรพัฒนาสมรรถนะของครูในด้านการผสมผสานกระบวนการสร้างสมรรถนะผู้เรียน โดยการพัฒนาประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยี สื่อการเรียนรู้ และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดภาคีเครือข่ายเพื่อกระตุ้นนวัตกรรมจัดการเรียนการสอนที่สามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่เป็นสากล

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการนิเทศการศึกษาที่มีประสิทธิภาพสำหรับการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนตามกรอบสมรรถนะผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยความต้องการจำเป็นในการบริหารงานวิชาการที่มุ่งเน้นสมรรถนะผู้เรียนเป็นฐานของสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกันตามขนาด บริบท และสังกัดในแต่ละพื้นที่

#### เอกสารอ้างอิง

- [1] วิทยากร เชิงคุณ. สถานะการศึกษาไทยปี 2557/2558จะปฏิรูปการศึกษาไทยให้ทันโลกในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างไร. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์จำกัด; 2559.
- [2] ฉันทนันท์ อมรนนทศักดิ์. ปรับบทบาทรัฐ เปลี่ยนภูมิทัศน์ การเรียนรู้ตลอดชีวิต. กรุงเทพฯ : กรุงเทพธุรกิจ; 2562.
- [3] ฉัฐสิริ รัศมีเกียรติวงศ์ และคณะ. ปรับการเรียนรู้เพื่อสร้างทักษะใหม่. [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย 2561; [เข้าถึงเมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2562]. เข้าถึงได้จาก:<https://tdri.or.th/2018/06/tdri-apc2018-session2/>
- [4] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา; 2562.
- [5] คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. รายงานพันธกิจของคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา; 2562.
- [6] สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน 2560-2564. [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ:สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน; 2560 [เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2562]. เข้าถึงได้จาก:<https://opec.go.th/web/index.php/2018/11/20/15075/>.
- [7] คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. รายงานพันธกิจด้านการปฏิรูปการศึกษาผ่านหลักสูตรและการเรียนการสอนฐานสมรรถนะ. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา; 2562.
- [8] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด; 2562.
- [9] Smith, E.D. and others. The Educator's Encycloped. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice – Hall; 1961.
- [10] สมาน อัสวภูมิ. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ. อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซต; 2551.
- [11] ปฏิวัติ แก้วรัตนะ. รูปแบบการนิเทศงานวิชาการภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต]. กาญจนบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี; 2557.
- [12] อนุสรฯ สุวรรณวงศ์. กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครู โรงเรียนเอกชน. [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร]. กรุงเทพมหานคร. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2558.