

กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ



นางสาวกนกวรรณ ศุภสิริโรจน์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR) are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

MANAGEMENT STRATEGIES TOWARDS EXCELLENCE FOR NON-FORMAL PRIVATE  
MUSIC SCHOOLS

Miss Kanogwan Supasiroj



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration  
Department of Educational Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2013

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรี  
เอกชนนอกระบบ

โดย

นางสาวกนกวรรณ ศุภสิริโรจน์

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโห

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ศาสตราจารย์ ดร. พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชนิตา รัชกุลเมือง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโห)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ศาสตราจารย์ ดร. พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล)

.....กรรมการ

(ดร. ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ดร. สุวรรณ วังโสภณ)

กนกวรรณ ศุภสิริโรจน์ : กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ. (MANAGEMENT STRATEGIES TOWARDS EXCELLENCE FOR NON-FORMAL PRIVATE MUSIC SCHOOLS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร. ชญาพิมพ์ อูสาโท, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ศ. ดร. พงษ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 269 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ประชากร คือ โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจำนวน 331 โรงเรียน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นจำนวน 181 โรงเรียน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประกันคุณภาพภายในระดับดีเด่น 2) โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการ ผู้สอน เจ้าหน้าที่ ผู้เรียนและผู้ปกครอง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (Means) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น PNI Modified (Priority Needs Index Modified)

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของโรงเรียนทั้ง 2 กลุ่ม มีการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ในระดับมากที่สุดและด้านการมุ่งเน้นลูกค้าอยู่ในระดับน้อยที่สุด ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนทั้ง 2 กลุ่มต้องการให้มีการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้าอยู่ในระดับมากที่สุดและด้านการนำองค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด 2) โรงเรียนทั้ง 2 กลุ่มมีจุดแข็งในการบริหารสู่ความเป็นเลิศเหมือนกัน 4 ด้านคือ (1) ด้านการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (2) ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (3) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (4) ด้านการจัดการกระบวนการ ส่วนจุดอ่อนเหมือนกัน 2 ด้านคือ (1) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (2) ด้านผลลัพธ์ ส่วนด้านการนำองค์กรเป็นจุดแข็งของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์แต่เป็นจุดอ่อนของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ 3) กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบมี 9 กลยุทธ์หลัก โดยมีกลยุทธ์หลักร่วมกัน 5 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) การบริหารเชิงรุกด้านการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (2) การบริหารเชิงรุกด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (3) การบริหารเชิงรุกด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (4) การบริหารเชิงรุกด้านการจัดการกระบวนการ (5) การบริหารเชิงรุกด้านผลลัพธ์ ส่วนกลยุทธ์หลักเฉพาะของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มี 2 กลยุทธ์ กลยุทธ์หลักเฉพาะของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์มี 2 กลยุทธ์

ภาควิชา	นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา	ลายมือชื่อนิสิต .....
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก .....
ปีการศึกษา	2556	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม .....

# # 5284451827 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: NON-FORMAL PRIVATE MUSIC SCHOOLS / MANAGEMENT STRATEGY / EXCELLENCE

KANOGWAN SUPASIROJ: MANAGEMENT STRATEGIES TOWARDS EXCELLENCE FOR NON-FORMAL PRIVATE MUSIC SCHOOLS. ADVISOR: ASST. PROF. CHAYAPIM USAHO, Ph.D., CO-ADVISOR: PROF. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., 269 pp.

The purposes of this research were to 1) study the current and desirable situations of management towards excellence for non-formal private music schools. 2) To analyze strengths, weaknesses, opportunities, and threats of management towards excellence for non-formal private music schools. 3) develop management strategies towards excellence for non-formal private music schools. The population of this research were 331 non-formal private music schools. The 181 samples were selected by using stratified random sampling. The informants are directors, teachers, assistants, students, and parents from 181 schools which were divided into 2 groups. The first group is the outstanding schools base on internal quality assurance. The other group is the general schools. The data were analyzed into means, standard deviation, and then it was calculated by using PNI Modified (Priority Needs Index Modified) in order to ranks the needs identification. The findings revealed that

1) In the current situations, both groups have been managed based on the management towards excellence in measurement, analysis and knowledge management was at the highest level; on the other hand, customer focus was at lowest. For the desirable situations, the customer focus was at the highest level; on the other hand, the leadership was at lowest level. 2) The four strengths were (1) measurement, analysis and knowledge management (2) workforce focus (3) strategic planning and (4) process management; and weaknesses were (1) customer focus and (2) the results. The leadership was the strength of the outstanding schools, in contrast, it was the weakness for the general schools 3) There were 9 major strategies towards excellence for non-formal private music schools, sharing 5 major strategies which were (1) proactive management in measurement, analysis and knowledge management (2) proactive management in workforce focus (3) proactive management in strategy planning (4) proactive management in process management (5) proactive management in result; and there were 2 specific major strategies for outstanding schools and 2 specific major strategies for general schools.

Department: Educational Policy,  
Management, 269 Leadership

Student's Signature .....

Advisor's Signature .....

Co-Advisor's Signature .....

Field of Study: Educational Administration

Academic Year: 2013

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับทุนสนับสนุนจาก ทุน 90 ปีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รุ่นที่ 20 ปีงบประมาณ 2556 และได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงจากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท และศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ ความช่วยเหลืออย่างดียิ่งตลอดทุกขั้นตอนของการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล อาจารย์ ดร.ปิยะพงษ์ สุขเมตติกุล และ อาจารย์ ดร.สุวรรณา วังโสภณ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ เสียสละเวลาอันมีค่าอย่างยิ่งในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ตลอดจนการประเมินและเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อนผู้ใกล้ชิดที่ส่งกำลังใจมาให้ เหนือสิ่งอื่นใดขอบคุณองค์พระผู้เป็นเจ้าที่ประทานสติปัญญา กำลังกาย กำลังใจ ที่ทำให้ผู้วิจัยมุ่งมั่นในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
1.4 นิยามศัพท์.....	5
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	8
1.6 กรอบแนวคิด.....	9
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
2.1 หลักการและกฎหมายการจัดโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ.....	12
2.2 แนวคิดความเป็นเลิศ.....	30
2.3 แนวคิดกลยุทธ์การบริหาร.....	41
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	51
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	57
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	57
3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	57
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	71
4.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ.....	81
4.3 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ.....	130
4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ.....	163

4.5 (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ .....	198
4.6 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ.....	209
4.7 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ .....	217
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	231
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	231
5.2 อภิปรายผลการวิจัย .....	233
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	239
รายการอ้างอิง.....	240
ภาคผนวก.....	244
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	269



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 จำนวนโรงเรียน จำนวนครูและจำนวนนักเรียนของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ระหว่างปีการศึกษา 2547 – 2555 .....	15
ตารางที่ 2 จำนวนโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่ผ่านเกณฑ์ประเมินประกันคุณภาพ ประจำปี 2552-2555.....	16
ตารางที่ 3 รายชื่อจังหวัดและโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่ผ่านเกณฑ์ประเมินประกันคุณภาพ ประจำปีพ.ศ. 2552 .....	17
ตารางที่ 4 รายชื่อจังหวัดและโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่ผ่านเกณฑ์ประเมินประกันคุณภาพ ประจำปีพ.ศ. 2553 .....	18
ตารางที่ 5 รายชื่อจังหวัดและโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่ผ่านเกณฑ์ประเมินประกันคุณภาพ ประจำปีพ.ศ.2554 .....	19
ตารางที่ 6 รายชื่อจังหวัดและโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่ผ่านเกณฑ์ประเมินประกันคุณภาพ ประจำปีพ.ศ. 2555 .....	20
ตารางที่ 7 สรุปรายชื่อจังหวัดและโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่ผ่านเกณฑ์ประเมินประกัน คุณภาพ ประจำปีพ.ศ. 2552-2555.....	21
ตารางที่ 8 โครงสร้างรางวัลคุณภาพของประเทศต่างๆ .....	40
ตารางที่ 9 จำนวนประชากรตามภูมิภาค .....	61
ตารางที่ 10 การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง .....	62
ตารางที่ 11 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน.....	64
ตารางที่ 12 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนทั้งหมด .....	72
ตารางที่ 13 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์ .....	75
ตารางที่ 14 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ .....	78
ตารางที่ 15 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวม .....	82
ตารางที่ 16 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการนำองค์กร ....	85
ตารางที่ 17 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวางแผนเชิงกล ยุทธ์.....	88
ตารางที่ 18 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นลูกค้า .	91
ตารางที่ 19 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้.....	94

ตารางที่ 20 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงาน.....	97
ตารางที่ 21 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการจัดการ กระบวนการ.....	100
ตารางที่ 22 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศผลลัพธ์ .....	103
ตารางที่ 23 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยภาพรวม.....	106
ตารางที่ 24 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการนำองค์กร.....	109
ตารางที่ 25 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการวางแผนเชิงกลยุทธ์ .....	112
ตารางที่ 26 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นลูกค้า .....	115
ตารางที่ 27 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการวัด วิเคราะห์และการ จัดการความรู้.....	118
ตารางที่ 28 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน.....	121
ตารางที่ 29 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการจัดการกระบวนการ .....	124
ตารางที่ 30 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกผลลัพธ์ .....	127
ตารางที่ 31 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวม .....	131
ตารางที่ 32 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการนำองค์กร .....	133
ตารางที่ 33 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ...	135
ตารางที่ 34 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นลูกค้า .....	137
ตารางที่ 35 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวัด วิเคราะห์และการ จัดการความรู้.....	139
ตารางที่ 36 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน.....	141
ตารางที่ 37 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการจัดการกระบวนการ .....	143
ตารางที่ 38 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศผลลัพธ์ .....	145
ตารางที่ 39 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวม .....	147
ตารางที่ 40 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกการนำองค์กร.....	149
ตารางที่ 41 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกการวางแผนกลยุทธ์.....	151
ตารางที่ 42 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นลูกค้า.....	153
ตารางที่ 43 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ .....	155

ตารางที่ 44 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน.....	157
ตารางที่ 45 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกการจัดการกระบวนการ .....	159
ตารางที่ 46 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกผลลัพธ์.....	161
ตารางที่ 47 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวม.....	164
ตารางที่ 48 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการนำองค์กร .....	166
ตารางที่ 49 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ...	168
ตารางที่ 50 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นลูกค้า.....	170
ตารางที่ 51 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้.....	172
ตารางที่ 52 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ....	174
ตารางที่ 53 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการจัดการกระบวนการ... ..	176
ตารางที่ 54 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศผลลัพธ์.....	178
ตารางที่ 55 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวม .....	180
ตารางที่ 56 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกการนำองค์กร .....	182
ตารางที่ 57 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกการวางแผนกลยุทธ์.....	184
ตารางที่ 58 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นลูกค้า.....	186
ตารางที่ 59 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอก การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้.....	188
ตารางที่ 60 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน .....	190
ตารางที่ 61 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกการจัดการกระบวนการ .....	192
ตารางที่ 62 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกผลลัพธ์.....	194
ตารางที่ 63 สรุปปัจจัยภายในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบทั้ง 2 กลุ่ม.....	196
ตารางที่ 64 สรุปปัจจัยภายนอกการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบทั้ง 2 กลุ่ม.....	197
ตารางที่ 65 SWOT MATRIX โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์.....	199
ตารางที่ 66 กลยุทธ์ของโรงเรียนผ่านเกณฑ์ .....	201
ตารางที่ 67 SWOT MATRIX โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ .....	204
ตารางที่ 68 กลยุทธ์ของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์.....	206
ตารางที่ 69 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล .....	210

ตารางที่ 70 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่าง กลยุทธ์ (ฉบับที่ 2) ในการสนทนากลุ่ม ..	215
ตารางที่ 71 กลยุทธ์ของโรงเรียนผ่านเกณฑ์.....	218
ตารางที่ 72 กลยุทธ์ของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์.....	222
ตารางที่ 73 สรุปกลยุทธ์หลักของโรงเรียนทั้ง 2 กลุ่ม.....	226
ตารางที่ 74 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง แผนงาน และโครงการในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ .....	227



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญภาพ

หน้า

แผนภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
แผนภาพ 2 โครงสร้างการประเมินของรางวัลคุณภาพแห่งยุโรป [30].....	32
แผนภาพ 3 โครงสร้างการประเมินของระบบรางวัลมัลติคอลัมบอลดริจ [30].....	34
แผนภาพ 4 แสดงความเชื่อมโยงและการบูรณาการของหมวดต่างๆของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ .....	37
แผนภาพ 5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	59



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจัดการศึกษาโดยมีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา [1] โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบมีทั้งในกรุงเทพมหานครและส่วนภูมิภาค วิชาที่สอนเน้นการสอนภาคปฏิบัติเพื่อฝึกความชำนาญในเครื่องดนตรีที่ตนเองถนัดและสนใจ วิชาที่เปิดสอนมีหลายวิชาทั้งดนตรีไทย เช่น ขิม ระนาด ซอด้วง ซออู้ ซอด้วง ซอสามสาย และ ดนตรีสากล เช่น เปียโน อิเล็กโทรน ไวโอลิน กีตาร์ กลองชุด อูคูเลเล่ ซับร้อง เป็นต้น ขนาดของโรงเรียนจะแบ่งตามจำนวนนักเรียนที่ลงทะเบียนเรียน เช่น 1-99 คนจัดเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 100-499 คนจัดเป็นโรงเรียนขนาดกลาง 500-1,000 คนขึ้นไปจัดเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ [2] โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบเป็นโรงเรียนดนตรีที่มีศักยภาพในการจัดหาครูเก่งๆระดับสากลโดยเป็นผู้ที่มีฝีมือทางดนตรีในระดับสูงทั้งในและต่างประเทศมาเป็นผู้สอน ส่วนใหญ่จะเปิดตามแหล่งชุมชนหรือห้างสรรพสินค้าเพื่อความสะดวกสบายของกลุ่มลูกค้า เวลาทำการสอนส่วนใหญ่จะเปิดสอนวันจันทร์ ถึงศุกร์หลังเลิกเรียน หรือ วันเสาร์-อาทิตย์ตั้งแต่ 07.00 – 21.00 น. การวัดผลและประเมินผล ผู้เรียนมีการวัดผลออกเป็นสองรูปแบบรูปแบบแรกคือการวัดผลภายในจากครูผู้สอนโดยโรงเรียนเป็นผู้จัด เช่น จัดสอบในบทเรียน สอบจบการศึกษาเพื่อรับประกาศนียบัตร รูปแบบที่สองคือการวัดผลจากการจัดสอบโดยสถาบันดนตรีมาตรฐานจากต่างประเทศ ผู้เรียนดนตรีสามารถเข้ารับการทดสอบได้ขึ้นอยู่กับความสมัครใจไม่มีการบังคับการทดสอบจะต้องได้คะแนนมาตรฐานที่สถาบันเป็นผู้กำหนดไว้ในแต่ละเกรดผู้ที่สอบผ่านก็จะได้ประกาศนียบัตรจากสถาบันดนตรีมาตรฐานจากต่างประเทศ ในด้านการบริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 43 – 46 ได้กำหนดเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนไว้เป็นการเฉพาะ โดยให้สถานศึกษาเอกชนเป็นนิติบุคคล มีคณะกรรมการบริหาร การบริหารจัดการมีความเป็นอิสระ มีการกำกับติดตามการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา จัดการศึกษาได้ทุกระดับทุกประเภทการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด โดยรัฐต้องกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและรัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือการยกเว้นภาษีและสิทธิประโยชน์อื่นที่เป็นประโยชน์ในทางการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้

ดนตรีเป็นศาสตร์อย่างหนึ่งในหลายๆศาสตร์ที่อยู่คู่กับมนุษย์มาเป็นเวลานาน ดนตรีให้ทั้งความรู้ ความบันเทิง การผ่อนคลายอารมณ์ และยังเป็นเครื่องมือในการพัฒนามนุษย์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์และบุคลิกภาพ ดนตรีเป็นอุปกรณ์เสริมสิ่งดีๆ ให้แก่มนุษยชาติ เกิดประโยชน์หลายๆด้านต่อร่างกาย แต่ประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่ก็คือสามารถขัดเกลาจิตใจมนุษย์ให้งดงาม สร้างจินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถพัฒนาร่างกายในทุกๆด้าน เช่น พัฒนาทางด้านปัญญา ด้านสุนทรียะ ด้านสังคม ด้านภาษาและเป็นคนมีเหตุผล [3] ดนตรีเป็นตัวเชื่อมนำสิ่งต่างๆให้มีคุณภาพชีวิตที่สมดุล ดนตรีเป็นภาษาสากลดังนั้นดนตรีจึงเข้ามาเป็นส่วนสำคัญในกิจกรรมของมนุษย์ทุกชาติทุกภาษา ไม่ว่าจะชนชาติใดภาษาใดดนตรีช่วยสร้างความบันเทิง ความเพลิดเพลิน ช่วยกล่อมเกลาจิตใจของมนุษย์ให้มีความละเอียดอ่อน มีความสามัคคีและมีสมาธิกับสิ่งที่ทำมากขึ้น ดังที่ท่านขงจื้อนักปราชญ์ชาวจีนได้กล่าวไว้ว่า “ดนตรีนำความสามัคคีสู่ปวงชน ดนตรีเป็นภาษาสากลที่ทุกคนรับรู้ได้สัญลักษณ์เป็นสื่อภาษาทางปัญญา ในขณะที่ดนตรีเป็นสื่อแห่งจิตใจ” หากเด็กไทยทุกคนได้เล่นดนตรีโดยผ่านสื่อและเครื่องมือประกอบการเรียบเรียงและบรรเลงอย่างมีความสุขและสนุกสนานจะทำให้เด็กเกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว เกิดความคิดสร้างสรรค์ในขั้นสูง ดนตรีจึงเป็นการวางรากฐานสำหรับเด็กที่จะเจริญเติบโตขึ้นไปในอนาคต ส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กในทุกๆด้าน สิ่งทีกล่าวมานั้นล้วนเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ของมนุษย์ สมควรอย่างยิ่งที่จะให้เด็กได้มีโอกาสเรียนดนตรีกับอย่างทั่วถึงทุกคน Mason [4] กล่าวว่า “มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสอนดนตรีกับเด็กๆให้ได้เหมือนกับการสอนให้เขาอ่านหนังสือ ถ้ายังทำเช่นนั้นไม่ได้เราก็ไม่สามารถที่จะคาดหวังการพัฒนาที่ยิ่งใหญ่และยั่งยืนได้” ดังนั้นการเรียนวิชาดนตรีจึงมีความสำคัญและได้จัดไว้ในหลักสูตรการศึกษาในหลายระดับตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงระดับอุดมศึกษาทั้งโรงเรียนของรัฐและโรงเรียนของเอกชน

การเรียนการสอนดนตรีในประเทศไทยเริ่มขึ้นครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2435 [5] เป็นการสอนวิชาขับร้องสรภัญญะและมีการจัดการเรียนการสอนมาจนกระทั่งในปี พ.ศ. 2461 ภาคเอกชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเกือบทุกประเภท ทุกระดับโดยภาคเอกชนต้องมีการพัฒนาคุณภาพตามความต้องการของลูกค้าเพื่อให้อยู่รอดได้ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ตามบทบัญญัติของกฎหมายได้เอื้อให้ภาคเอกชนมาลงทุนด้านการศึกษา ดังเห็นได้จากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 81 ได้กำหนดให้รัฐสนับสนุนเอกชนจัดการศึกษาอบรมของเอกชน ในปีพ.ศ. 2461 ได้มีการเปิด “โรงเรียนดนตรีพรานหลวง” สอนดนตรีตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว [6] ต่อมาในปีพ.ศ. 2477 - 2479 มีการตั้งโรงเรียนอีกหนึ่งแห่งคือ “วิทยาลัยสาธิตดนตรีสถาน” และในปีพ.ศ. 2479 นายเอื้อ สุนทรสนาน หัวหน้าวงดนตรีบริษัทภาพยนตร์ไทยฟิล์ม ได้ก่อตั้งโรงเรียนดนตรีชื่อว่า “คอนคอร์เดียร์” [6] และวันที่ 27 เมษายน พ.ศ. 2509

โรงเรียนดนตรีสยามกลการ (Yamaha Music School) จึงได้จัดตั้งขึ้นซึ่งถือเป็นโรงเรียนนาร่องและเป็นโรงเรียนดนตรีเอกชนรายแรกที่เปิดสอนตามรูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียนของกลุ่มวิชาดนตรี/การใช้เสียง/ร้องเพลง[7]โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เด็กและเยาวชนได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ต่อมาการเรียนการสอนดนตรีในประเทศไทยได้มีการจัดทำหลักสูตรดนตรีขึ้นอีกหลายครั้ง เช่น ปีพ.ศ. 2544 กรมวิชาการได้นำหลักสูตรดนตรีในพ.ศ. 2535 มาปรับปรุงใหม่โดยนำมารวมอยู่ในกลุ่มวิชาพื้นฐานและได้จัดออกเป็น 6 กลุ่มด้วยกันคือ ดนตรีในชีวิตประจำวัน เสียง การขับร้อง ประวัติ ดนตรี ทฤษฎีโน้ตและองค์ประกอบดนตรี [8] ในปีพ.ศ. 2542 วิชาดนตรีก็เป็นวิชาหนึ่งในกลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย และในปัจจุบันตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551 วิชาดนตรีจัดอยู่ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจองค์ประกอบดนตรี แสดงออกทางดนตรีอย่างสร้างสรรค์ วิเคราะห์วิพากษ์วิจารณ์คุณค่าดนตรี ถ่ายทอดความรู้สึกทาง ดนตรีอย่างอิสระ ชื่นชมและประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างดนตรี ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม เห็นคุณค่าดนตรีที่เป็นมรดกทางวัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่นภูมิปัญญา ไทยและสากล ร้องเพลงและเล่นดนตรีในรูปแบบต่างๆ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเสียงดนตรี แสดงความรู้สึกที่มีต่อดนตรีในเชิงสุนทรีย์ เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างดนตรีกับประเพณีวัฒนธรรม และเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์ [9]

การเรียนการสอนดนตรีในประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้ปกครองที่มีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของวิชาดนตรีจึงนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนดนตรีมากขึ้น ซึ่งในการจัดการเรียนการสอนวิชานี้จำเป็นต้องใช้งบประมาณสูงเนื่องจากอุปกรณ์ต่างๆทางด้านดนตรี มีราคาแพงจึงทำให้มีโรงเรียนของรัฐเพียงไม่กี่แห่งเท่านั้นที่สามารถจัดการเรียนการสอนได้ ดังนั้นโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจึงเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาและได้มีการจัดตั้งโรงเรียน ดนตรีเอกชนนอกระบบโดยจัดการสอนทั้งในระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง ด้วยเหตุนี้โรงเรียน ดนตรีเอกชนนอกระบบจึงมีแนวโน้มที่จะมีจำนวนโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น [10] การที่มีจำนวนโรงเรียน ดนตรีเอกชนนอกระบบเพิ่มมากขึ้นถือว่าเป็นการดีเพราะจะช่วยแบ่งเบาภาระการศึกษาของชาติได้ ระดับหนึ่ง โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ดนตรีขั้นพื้นฐานโดยไม่จำกัดเพศ อายุ และสถานที่สอน โดยใช้หลักสูตรแต่ละโรงเรียนสร้างขึ้นเองหรือนำหลักสูตรดนตรีมาจากสถาบันที่มี ชื่อเสียงในต่างประเทศ โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่จะตอบสนองของผู้เรียน ตามความสนใจ เพิ่มความรู้ เพิ่มทักษะและสร้างรายได้ให้แก่ตนเองและครอบครัว ใช้เวลาเรียน ตั้งแต่ 5 ชั่วโมง จนถึง 250 ชั่วโมงตามลำดับ [11] และเพื่อให้มีความสะดวกในการบริหารจัดการ กระทรวงศึกษาธิการได้จัดให้โรงเรียนดนตรีเอกชนเหล่านี้ไว้ในมาตรา 15 (2) ตามพระราชบัญญัติ โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2554 โดยมีแนวคิดให้ประชาชนได้มีการพัฒนาตนเอง ชุมชนมีส่วนร่วม มีความเสมอภาคทางการศึกษาและให้พึ่งพาตนเองได้ การดำรงชีวิตและการพัฒนาตนเองทั้งทางกาย



สังคมและสติปัญญา โดยใช้ประสบการณ์ที่ได้เรียนมาเพิ่มความรู้ให้ตนเองทั้งสามด้านคือ ทักษะ เจตคติและสติปัญญา โดยให้หลักสูตรมีความสัมพันธ์กับแรงงานและอาชีพอิสระการที่โรงเรียนดนตรี เอกชนนอกระบบจะสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนนั้นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องสร้างความเป็น เลิศให้เกิดขึ้นภายในองค์กรไม่ใช่เพียงเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐานเท่านั้น แต่จะต้องเป็นการยกระดับ คุณภาพรวมทั้งยังต้องเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆได้ การบริหารโดยใช้กลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่ความ เป็นเลิศนั้นเป็นการบริหารเพื่ออนาคต สร้างวัฒนธรรมองค์กร มุ่งการกระทำและคิดค้นสิ่งใหม่ ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เกิดความคล่องตัวในการบริหาร ตอบสนองและพร้อมเผชิญ กับการเปลี่ยนแปลงในทุกๆสถานการณ์ การที่จำนวนโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบมีแนวโน้ม เพิ่มขึ้นนั้น ปัญหาที่ตามมาก็คือเรื่องคุณภาพในการบริหารของโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารขาดภาวะ ผู้นำ ขาดความรู้และทักษะในการบริหาร ขาดทักษะในเชิงธุรกิจ ไม่มีการพัฒนาความรู้ให้กับ บุคลากรภายในโรงเรียน [12] โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจำนวนหนึ่งมีการบริหารที่มีคุณภาพ เป็นที่นิยมส่งบุตรหลานไปเรียนดนตรีเป็นจำนวนมากแต่ก็ยังมีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบอีก จำนวนมากที่มีคุณภาพค่อนข้างต่ำกว่าเกณฑ์และมาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดและไม่มีการ พัฒนากลยุทธ์การบริหารประกอบกับการที่ในปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทยจะผลักดันมาตรฐานให้ ทัดเทียมในประเทศอาเซียน จากความสำคัญของการจัดการศึกษา สภาพและปัญหาของโรงเรียน ดนตรีเอกชนนอกระบบที่เผชิญอยู่ดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเพื่อหากล ยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบซึ่งเป็นองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะ เพื่อเป็นแนวทางให้โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบนำไปเป็นกลยุทธ์ในการบริหารซึ่งจะส่งผลให้ โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบมีศักยภาพในการแข่งขัน เพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กรมี มาตรฐานทัดเทียมประเทศอาเซียนและนานาชาติรวมทั้งมีความพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ที่จะเกิดขึ้นจากพลวัตของโลก เพื่อให้เกิดความพอเพียงและอยู่รอดอย่างยั่งยืนรวมทั้งเป็นอีกทางเลือก ที่ดีทางหนึ่งของผู้รับบริการต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรี เอกชนนอกระบบเป็นอย่างไร
2. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน ดนตรีเอกชนนอกระบบเป็นอย่างไร
3. กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่มีความเหมาะสม และเป็นไปได้ควรเป็นอย่างไร

### 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ
2. เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

### 1.4 นิยามศัพท์

โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ หมายถึง โรงเรียนที่ตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการศึกษาทางด้านดนตรีประเภทต่างๆและได้รับอนุญาตให้จัดตั้งโดยกระทรวงศึกษาธิการโดยอยู่ในความดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล

การพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนที่เป็นโอกาส (Opportunities) ภาวะคุกคาม (Threats)

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Educational Criteria for Performance Excellence : EdPEX) ประกอบด้วย 7 หมวด คือ 1. การนำองค์กร 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. การมุ่งเน้นลูกค้า 4. การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5. การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 6. การจัดการกระบวนการ 7. ผลลัพธ์

การนำองค์กร (Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารและการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Senior Leadership) หมายถึง การกำหนด การสื่อสาร การถ่ายทอด วิสัยทัศน์และค่านิยม การกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆอย่างเหมาะสม การสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร

การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Governance and Societal Responsibilities) หมายถึง การบริหารด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การส่งเสริม การกำกับ ดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม จริยธรรมภายใต้หลักนิติธรรม ถูกต้อง ตามกฎหมาย (Legality) ความชอบธรรม (legitimacy) การส่งเสริม สนับสนุนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของสังคม

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategy Planning) หมายถึง การพัฒนากลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development) หมายถึง การวางแผนและการมีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตอบสนองกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Deployment) หมายถึง การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งโรงเรียน การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการได้อย่างรวดเร็วในทุกสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การคาดการณ์และเปรียบเทียบผลการดำเนินการในปัจจุบันกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา

การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) หมายถึง การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และการรับฟังเสียงของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน

การสร้างความผูกพันกับลูกค้า (Customer Engagement) หมายถึง การให้บริการทางการศึกษาด้านหลักสูตรดนตรีตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ความเต็มใจของผู้เรียนที่เจาะจงเลือกและยังคงศึกษาอยู่ที่โรงเรียนและแนะนำผู้อื่นให้รู้จักและมาศึกษาที่โรงเรียน

การรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of the Customer) หมายถึง การรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน การนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงและพัฒนา การเปิดช่องทางการสื่อสารการประเมินความพึงพอใจในการรับบริการที่สะดวกรวดเร็ว

การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement , Analysis ,and Knowledge Management) หมายถึง การวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้

การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร(Measurement , Analysis ,and Improvement of Organizational Performance) หมายถึง การวัดผล การวิเคราะห์ การปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ การทบทวน การปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน การจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้มาปรับปรุงผลการดำเนินงาน

การจัดการสารสนเทศ ความรู้และ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Management of Information , Knowledge , and Information Technology) หมายถึง การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ให้มีความถูกต้อง แม่นยำ เชื่อถือได้ รวดเร็วในการค้นหา พร้อมใช้งาน การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Focus) หมายถึง การสร้างความผูกพันกับผู้สอน เจ้าหน้าที่ และการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของผู้สอน เจ้าหน้าที่

การสร้าง ความผูกพันกับผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Engagement) หมายถึง การพัฒนาความรู้และความก้าวหน้าในอาชีพของผู้สอนและเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนดนตรี การให้รางวัล การยกย่อง ชมเชย การประเมินความพึงพอใจในการทำงาน

การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Environment) หมายถึง การวิเคราะห์ความต้องการอัตراكำลังคน การมอบหมายภาระงานอย่างเหมาะสม การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลผู้สอนและเจ้าหน้าที่อย่างชัดเจนและเป็นธรรม การปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศภายในโรงเรียนให้เหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

การจัดการกระบวนการ (Process Management) หมายถึง การจัดระบบงานและการจัดกระบวนการทำงาน

การจัดระบบงาน (Work Systems) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนที่ทำให้เกิดการประสานงานระหว่างกระบวนการทั้งภายในและภายนอก การกำหนดขั้นตอนการทำงาน และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น

การจัดกระบวนการทำงาน (Work Processes) หมายถึง การออกแบบกระบวนการทำงาน การนำกระบวนการทำงานไปใช้ในการปฏิบัติจริง การจัดทำคู่มือ ข้อกำหนด และแนวปฏิบัติในการทำงาน การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ

ผลลัพธ์ (Result) หมายถึง การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้านมุ่งเน้น ลูกค้า ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ด้าน ประสิทธิภาพของกระบวนการ และด้านภาวะผู้นำ

ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน (Student Learning Outcomes) หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ของ ผู้เรียนในแต่ละหลักสูตร การแสดงความสามารถทางด้านดนตรี

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer - Focused Outcomes) หมายถึง ความพึงพอใจของ ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนต่อหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนในแต่ละหลักสูตรและ การให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียน

ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด (Budgetary , Financial , and Market Outcomes) หมายถึง งบประมาณ แหล่งที่มาของรายได้ การระดมทรัพยากร การขยาย ตลาด

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Workforce - Focused Outcomes)หมายถึง การพัฒนา ความรู้และความก้าวหน้าของผู้สอนและเจ้าหน้าที่ในโรงเรียน การสร้างขวัญและกำลังใจ การจัดสภาพแวดล้อม สุขภาพที่ดีและมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ (Process Effectiveness Outcomes) หมายถึง โครงสร้างและขั้นตอนการทำงานชัดเจนและเหมาะสม การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการ ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ

ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ (Leadership Outcomes)หมายถึง ผู้บริหารนำโรงเรียนให้บรรลุตาม แผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ ผู้บริหารได้รับการยอมรับในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ถูกต้องตามกฎหมายและความชอบธรรม การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมสนับสนุนชุมชน

### 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

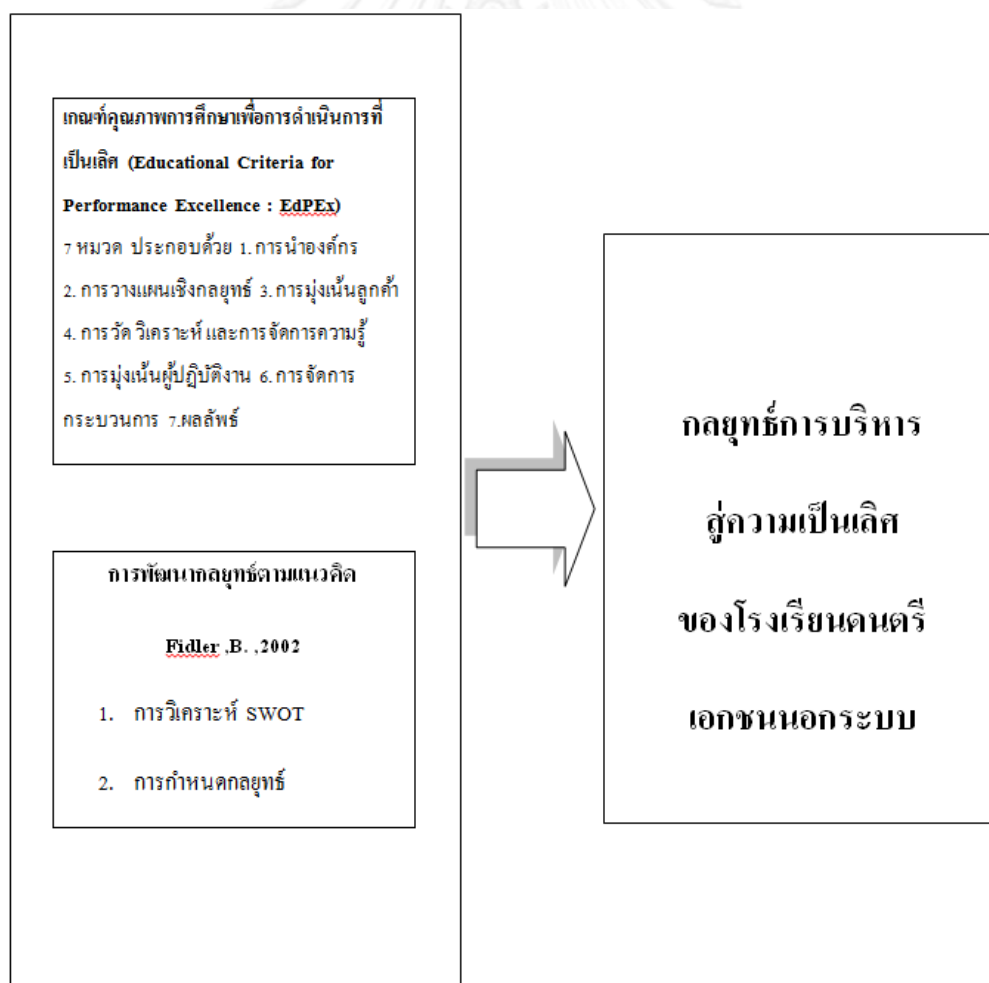
การศึกษากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบตามกรอบ แนวคิดการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Educational Criteria for Performance Excellence : EdPEX) [13] ประชากร (Population) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนกวดวิชาที่ขึ้นทะเบียนกับสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) พ.ศ.2556

## 1.6 กรอบแนวคิด

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Educational Criteria for Performance Excellence : EdPEX) 7 หมวด ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้า 4) การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์

2. การพัฒนากลยุทธ์ ใช้แนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียน A Strategic Management for School Development ตามแนวคิดของ Fidler,B., 2002 [14] ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์SWOT 2) การกำหนดกลยุทธ์



แผนภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบสามารถนำกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศที่พัฒนาขึ้นจากงานวิจัยนี้ไปใช้ในการบริหารโรงเรียนให้มีความเป็นเลิศมากขึ้น

2. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสามารถนำกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและส่งเสริมโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบให้มีความเป็นเลิศมากขึ้น



## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าทฤษฎี หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประมวลสรุปแนวคิดและนำเสนอเนื้อหาที่ครอบคลุมสาระสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบเพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิด ในการวิจัยครั้งนี้สาระสำคัญประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

- 2.1 หลักการและกฎหมายการจัดโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ
  - 2.2 แนวคิดความเป็นเลิศ
  - 2.3 แนวคิดกลยุทธ์การบริหาร
  - 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- สาระสำคัญในแต่ละตอนมีดังนี้

- 2.1 หลักการและกฎหมายการจัดโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ
  - 2.1.1 ความเป็นมาของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ
  - 2.1.2 การจัดการศึกษาของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ
  - 2.1.3 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ
    - 2.1.3.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพ.ศ. 2550
    - 2.1.3.2 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
    - 2.1.3.3 พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554
- 2.2 แนวคิดความเป็นเลิศ
  - 2.2.1 นิยามของความเป็นเลิศ
  - 2.2.2 รางวัลคุณภาพ...กลยุทธ์การบริหารที่เน้นความเป็นเลิศ
- 2.3 แนวคิดกลยุทธ์การบริหาร
  - 2.3.1 ความหมายของกลยุทธ์และการบริหาร
  - 2.3.2 การพัฒนากลยุทธ์
  - 2.3.3 การกำหนดกลยุทธ์สำหรับโรงเรียน
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



## ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าทฤษฎี หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประมวลสรุปแนวคิดและนำเสนอเนื้อหาที่ครอบคลุมสาระสำคัญเกี่ยวกับ กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบเพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ สาระสำคัญประกอบด้วยเนื้อหา 4 ตอน ดังนี้

### 2.1 หลักการและกฎหมายการจัดโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

#### 2.1.1 ความเป็นมาของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบเป็นโรงเรียนที่ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งโดย กระทรวงศึกษาธิการจัดการศึกษาเกี่ยวกับดนตรีโดยมีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา [1] การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเป็นการจัดการศึกษาตามความต้องการของผู้เรียนจึงมีการจัดได้หลายรูปแบบ ในส่วนของเอกชนที่จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนได้แบ่งออกเป็น 5 ประเภทตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ คือ สอนศาสนา ศิลปะและกีฬา วิชาชีพ กวดวิชา เสริมสร้างทักษะชีวิต ตั้งแต่ พ.ศ. 2461 ภาคเอกชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเกือบทุกประเภท ทุกระดับ โดยในการบริหารจัดการนั้นภาคเอกชนต้องมีการพัฒนาคุณภาพตามความต้องการของลูกค้าเพื่อให้อยู่รอดได้ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้าน เศรษฐกิจสังคมการเมืองและเทคโนโลยี ตามบทบัญญัติของกฎหมายได้เอื้อให้ภาคเอกชนมาลงทุน ด้านการศึกษาได้เห็นได้จากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 81 ได้กำหนดให้รัฐสนับสนุนเอกชนจัดการศึกษาอบรมของเอกชนซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 [15] ในมาตรา 43-46 ได้กำหนดเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนไว้เป็นการเฉพาะ โดยให้สถานศึกษาเอกชน เป็นนิติบุคคล มีคณะกรรมการบริหาร การบริหารจัดการมีความเป็นอิสระ มีการกำกับ ติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา จัดการศึกษาได้ทุกระดับทุกประเภทการศึกษาตามที่ กฎหมายกำหนดโดยรัฐต้องกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชน ด้านการศึกษาและรัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุนการลดหย่อนหรือการยกเว้นภาษีและสิทธิ ประโยชน์อย่างอื่นที่เป็นประโยชน์ในทางการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสมรวมทั้ง ส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้

## 2.2.2 การจัดการศึกษาของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

การเรียนการสอนดนตรีในประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้ปกครองที่มีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของวิชาดนตรีจึงนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนดนตรีมากขึ้นซึ่งในการจัดการเรียนการสอนวิชาดนตรีนั้นใช้เงินลงทุนสูงเนื่องจากอุปกรณ์ต่างๆทางด้านดนตรีมีราคาแพงจึงทำให้มีโรงเรียนของรัฐเพียงไม่กี่แห่งเท่านั้นที่สามารถจัดการเรียนการสอนได้ ดังนั้นโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจึงเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาและได้มีการจัดตั้งโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบโดยจัดการสอนทั้งในระดับพื้นฐาน ระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง ด้วยสาเหตุนี้โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจึงมีแนวโน้มที่จะมีจำนวนโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น [10] การที่มีจำนวนโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบเพิ่มมากขึ้นถือว่าการดีเพราะจะได้ช่วยแบ่งเบาภาระการศึกษาของชาติได้ระดับหนึ่ง โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ดนตรีขั้นพื้นฐานโดยไม่จำกัดเพศ อายุ และสถานที่สอน โดยใช้หลักสูตรแต่ละโรงเรียนสร้างขึ้นเองหรือนำหลักสูตรดนตรีมาจากสถาบันที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่จะตอบสนองผู้เรียนตามความสนใจ เพิ่มความรู้ เพิ่มทักษะและสร้างรายได้ให้แก่ตนเองและครอบครัว ใช้เวลาเรียนตั้งแต่ 5 ชั่วโมง จนถึง 250 ชั่วโมงตามลำดับ [11] และเพื่อให้มีความสะดวกในการบริหารจัดการ กระทรวงศึกษาธิการได้จัดให้โรงเรียนดนตรีเอกชนเหล่านี้ไว้ในมาตรา 15 (2) ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนประเภทศิลปศึกษาและอาชีวศึกษา พ.ศ. 2525 โดยมีแนวคิดให้ประชาชนได้มีการพัฒนาตนเอง ชุมชนมีส่วนร่วม มีความเสมอภาคทางการศึกษาและให้พึ่งพาตนเองได้ เพื่อให้ตรงตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติ เพื่อบำรุงชีวิตและการพัฒนาตนเองทั้งทางกาย สังคม และสติปัญญา โดยใช้ประสบการณ์ที่ได้เรียนมาเพิ่มความรู้ให้ตนเองทั้งสามด้านคือ ทักษะ เจตคติและสติปัญญา โดยให้หลักสูตรมีความสัมพันธ์กับแรงงานและอาชีพ อีสาระ จากหลักการและเหตุผลดังกล่าว โรงเรียนดนตรีสยามกลการจึงถือกำเนิดขึ้นมาเมื่อวันที่ 27 เมษายน พ.ศ. 2509 [16] ซึ่งถือเป็นโรงเรียนนาร่องและเป็นโรงเรียนดนตรีเอกชนรายแรกที่ได้จัดตั้งตามมาตรา 15 (2) ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ที่เปิดสอนตามรูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียนของกลุ่มวิชาดนตรี/การใช้เสียง/ร้องเพลง [7] โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เด็กและเยาวชนได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์และเพื่อธุรกิจการค้า โรงเรียนดนตรีเอกชนได้จัดตั้งและมีจำนวนเพิ่มขึ้นตามลำดับ มีทั้งกรุงเทพฯและต่างจังหวัด มีรูปแบบการสอนที่ต่างกัน เช่นแบบผู้ประกอบการและแบบสัมปทานเอกชน ส่วนขนาดของโรงเรียนจะแบ่งตามจำนวนนักเรียนลงทะเบียนเรียน เช่น 1-99 คนจัดเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 100-499 คนจัดเป็นโรงเรียนขนาดกลาง 500-1,000 คนขึ้นไปจัดเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ [2] วิชาที่สอนนั้นจะสอนภาคปฏิบัติ เพื่อฝึกความชำนาญเครื่องดนตรีที่ตนเองถนัดและสนใจ วิชาที่เปิดสอนมีหลายวิชาทั้งดนตรีไทยและดนตรีสากล เช่น ขิม ระนาด ฆ้องวง ซอ เปียโน อิเล็กโทรน ไวโอลิน กีตาร์ กลองชุด ขับร้อง เป็นต้น โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่เปิดสอนการเรียนกวดวิชาทางด้านดนตรีเป็นโรงเรียนดนตรีที่มีศักยภาพในการจัดหาครูเก่งๆ ระดับสากลที่เรียกว่า Profession ในระดับประเทศและต่างประเทศ หรือโรงเรียนที่เจาะลึกเฉพาะด้านโดยผู้ที่มีฝีมือทางด้านดนตรีในระดับสูงเป็นผู้เปิดสอนโรงเรียนดนตรีเอกชนส่วนใหญ่จะเปิดตามแหล่งชุมชนหรือห้างสรรพสินค้าเพื่อความสะดวกสบายของกลุ่ม

ผู้รับบริการ เวลาทำการสอนส่วนใหญ่จะเปิดสอนวันจันทร์ถึงศุกร์หลังเลิกเรียน หรือ วันเสาร์-อาทิตย์ตั้งแต่ 07.00 – 21.00น. อายุของผู้เรียนจะเริ่มรับเข้าเรียนตั้งแต่อายุ 4-6 ปีขึ้นไปสำหรับเด็กเล็ก ส่วนผู้ใหญ่ไม่กำหนดอายุและความรู้พื้นฐาน การกำหนดเวลาเรียนจะสอนอาทิตย์ละ 1 ครั้งๆ ละ 45 นาทีสำหรับเด็กเล็ก และ 1 ชั่วโมงสำหรับผู้ใหญ่ ส่วนอัตราค่าเล่าเรียนประมาณชั่วโมงละ 300 บาทสำหรับขั้นต้น 500 บาทสำหรับขั้นกลาง และ 800-2,000 บาทสำหรับขั้นสูง การวัดผลและประเมินผลผู้เรียนมีการวัดผลออกเป็นสองรูปแบบคือ รูปแบบแรก การวัดผลภายในจากครูผู้สอนโดยโรงเรียนเป็นผู้จัด เช่น จัดสอบในบทเรียน สอบจบการศึกษาเพื่อรับประกาศนียบัตร และรูปแบบที่สอง การวัดผลจากการจัดสอบโดยสถาบันดนตรีมาตรฐานจากต่างประเทศ ผู้เรียนดนตรีจะเข้ารับการทดสอบขึ้นอยู่กับความสมัครใจไม่มีการบังคับ ผลของผู้เข้ารับการทดสอบจะต้องได้คะแนนมาตรฐานที่สถาบันนั้นๆเป็นผู้กำหนดไว้ในแต่ละเกรด ผู้เข้าสอบผ่านก็จะได้ประกาศนียบัตรในแต่ละสาขาวิชานั้นๆ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งกำหนดให้โรงเรียนดนตรีเอกชนที่เปิดสอนเป็นการเรียนกวตริวิชาทางด้านดนตรีมีการจัดการเรียนการสอนในหลายวิชาทั้งดนตรีไทยและดนตรีสากล เช่น ขิม ระนาด ฆ้องวง ซอ เปียโน อิเล็กโทรน ไวโอลิน กีตาร์ กลองชุด ขับริ้อง เป็นต้น ภายใต้การกำกับดูแลของกลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ โดยจัดให้อยู่ในโรงเรียนนอกระบบโรงเรียนประเภทศิลปศึกษา (Arts Education) ในกลุ่มดนตรี (Music) โดยแบ่งเป็นกรุงเทพมหานคร และส่วนภูมิภาค ซึ่งในระหว่างปีการศึกษา 2547 – 2555 มีจำนวนโรงเรียน จำนวนครูและจำนวนนักเรียน ดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนโรงเรียน จำนวนครูและจำนวนนักเรียนของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ  
ระหว่างปีการศึกษา 2547 - 2555

พ.ศ.	โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ								
	จำนวนโรงเรียน			จำนวนครู			จำนวนนักเรียน		
	กทม.	ภูมิภาค	รวม	กทม.	ภูมิภาค	รวม	กทม.	ภูมิภาค	รวม
2547	89	82	171	895	748	1643	28956	13225	42181
2548	108	101	209	1050	990	2040	31254	19055	46309
2549	115	107	222	1214	1010	2224	31698	16870	48568
2550	131	108	239	1253	1204	2457	31721	17398	49119
2551	138	103	241	1354	1341	2695	32852	17776	50628
2552	123	151	274	2091	2265	4356	34569	23419	57988
2553	129	158	287	1059	1026	2085	33998	30303	64301
2554	108	150	258	1907	1117	3024	34776	43715	78491
2555	135	154	289	1985	1065	3054	38954	39633	78587

จากตารางที่ 1 เมื่อเปรียบเทียบจำนวนโรงเรียน จำนวนครูและจำนวนนักเรียนในโรงเรียนเอกชนระหว่างปีการศึกษา 2547 - 2555 ที่อยู่ในการดูแลของกลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี ในด้านการบริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบแต่ละแห่งจะเป็นผู้ลงทุนและมีการบริหารจัดการของตนเองภายใต้การกำกับดูแลของกลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งในแต่ละปีโรงเรียนจะต้องส่งรายงานประจำปี (Self Assessment Report) ต่อคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเพื่อเข้ารับการประกันคุณภาพภายใน ซึ่งในปี พ.ศ. 2552 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ได้กำหนดโครงการส่งเสริมการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนเอกชนนอกระบบโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนเอกชนนอกระบบพัฒนาโรงเรียนให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในและดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด พร้อมประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติให้แก่โรงเรียนเอกชนนอกระบบที่ผ่านเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่กำหนด ในปี พ.ศ. 2552 - 2555 ทาง สช. ได้ดำเนินการตรวจเยี่ยม นิเทศ และประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนนอกระบบ ผลปรากฏว่ามีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่สามารถผ่านเกณฑ์การประเมินเพื่อรับรางวัลโรงเรียนที่มีระบบการประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับดีเด่น [17] ดังนี้

ตารางที่ 2 จำนวนโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่ผ่านเกณฑ์ประเมินประกันคุณภาพ ประจำปี 2552-2555

ที่	พ.ศ.	จำนวนโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ		คิดเป็นร้อยละ
		ทั้งหมด	ผ่านเกณฑ์	
1.	2552	274	16	5.84
2.	2553	287	27	9.51
3.	2554	258	17	6.59
4.	2555	289	28	9.69

จากตารางที่ 2 เมื่อเปรียบเทียบจำนวนของโรงเรียนทั้งหมดกับโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินเพื่อรับรางวัลโรงเรียนที่มีระบบการประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับดีเด่น พบว่าโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์ยังอยู่ในระดับต่ำ ปี พ.ศ. 2552 มีโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์จำนวน 16 โรงเรียนจากโรงเรียนทั้งหมด 274 โรงเรียน (ร้อยละ 5.84) ปี พ.ศ. 2553 มีโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์จำนวน 27 โรงเรียนจากโรงเรียนทั้งหมด 287 โรงเรียน (ร้อยละ 9.51) ปี พ.ศ. 2554 มีโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์จำนวน 17 โรงเรียนจากโรงเรียนทั้งหมด 258 โรงเรียน (ร้อยละ 6.59) ปี พ.ศ. 2555 มีโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์จำนวน 28 โรงเรียนจากโรงเรียนทั้งหมด 289 โรงเรียน (ร้อยละ 9.69)

ตารางที่ 3 รายชื่อจังหวัดและโรงเรียนดนตรีเอกขนนอกระบบที่ผ่านเกณฑ์ประเมินประกัน  
คุณภาพประจำปีพ.ศ. 2552

ที่	จังหวัด	ชื่อโรงเรียน
1.	กรุงเทพมหานคร	ดนตรีสยามกลการเอ็มโพเรียม
2.		สอนดนตรีเอื้ออารีย์
3.		ดนตรีสยามจันทน์วินิตยานนาวา
4.		สุธีรัตน์ชัยสังคีตศิลปะ
5.	ชลบุรี เขต 3	ดนตรีสยามเกาะลอยศรีราชา
6.	เชียงราย เขต 1	ดนตรีเมโลดี้เฮ้าส์
7.	เชียงใหม่ เขต 1	ปฤษฎาการดนตรี
8.		ดนตรีสยามกลการนครพิงค์
9.	นนทบุรีเขต 1	ดนตรีสยามกลการเทสโก้โลตัส บางใหญ่
10.	พะเยา เขต 2	ดนตรีเกียรติมหาชัย
11.	ระยอง เขต 1	ดนตรีสยามกลการระยอง
12.	ลำปาง เขต 1	ดนตรียามาฮ่าลำปาง
13.	ลพบุรี เขต 1	ดนตรีสยามกลการสุจินดา ลพบุรี
14.	สงขลา เขต 2	ดนตรีมีฟ้าหาดใหญ่
15.	สุรินทร์ เขต 1	ดนตรีสุรินทร์
16.	อุดรธานี เขต 1	ดนตรีสยามกลการอุดรสมใจนี้ก

ตารางที่ 4 รายชื่อจังหวัดและโรงเรียนดนตรีเอกขนนอกระบบที่ผ่านเกณฑ์ประเมินประกัน  
คุณภาพประจำปีพ.ศ. 2553

ที่	จังหวัด	ชื่อโรงเรียน
1.	กรุงเทพมหานคร	ดนตรีสยามจันทน์วินิต
2.		ดนตรีสุ่ฟ้า
3.		ดนตรีศิลปบรรเลง
4.		ดนตรีสยามกลการเดอะมอลล์ 3
5.		ดนตรีนพโสทธิพันธ์ุ์
6.		ดนตรีสยามกลการเทสโก้โลตัสประชาชื่น
7.	ขอนแก่น	เคพีเอ็นขอนแก่น
8.	เชียงราย	ดนตรีและภาษาตะวันตก
9.		ดนตรีบาย ฮาร์ท มิวสิค
10.		ดนตรีแต่งฝัน
11.	เชียงใหม่	ดนตรีสยามกลการนครพิงค์ 2
12.		ศิลปะการดนตรีซิมโฟนี
13.	ตรัง	ดนตรีมณีวรรณ
14.		ฉติประเสริฐการดนตรี
15.	นครปฐม	ดนตรีนครปฐม
16.	นครสวรรค์	สอนดนตรีซอลฟา
17.		ดนตรีปากน้ำโพ
18.	นนทบุรี	ดนตรีและลีลาศิริปิ่น
19.	ปทุมธานี	ดนตรีสยามเมืองเอก
20.		ดนตรีสยามรังสิต
21.		ดนตรีสยามยามาฮ่า ป็อบบุล่ามิวสิค รังสิต
22.	ประจวบคีรีขันธ์	ดนตรีสยามกลการหัวหิน
23.	พะเยา	ดนตรีเกียรติมหาชัย
24.	พัทลุง	ดนตรีริชาร์ดมิวสิค
25.	ราชบุรี	ดนตรีสยามกลการโรบินสัน ราชบุรี
26.	สุราษฎร์ธานี	ดนตรีสยามกลการสุราษฎร์ธานี
27.	อุดรธานี	ดนตรีสยามกลการอุดรธานี

ตารางที่ 5 รายชื่อจังหวัดและโรงเรียนดนตรีเอกขนนอกระบบที่ผ่านเกณฑ์ประเมินประกัน  
คุณภาพประจำปีพ.ศ.2554

ที่	จังหวัด	ชื่อโรงเรียน
1.	กรุงเทพมหานคร	โรงเรียนดนตรีสยามกลการมีนบุรี
2.	กระบี่ เขต 1	โรงเรียนดนตรีอัจฉริยะ
3.		โรงเรียนรักเกียรติการดนตรี
4.	ฉะเชิงเทรา เขต 1	โรงเรียนพรหมเนติกรณการดนตรี
5.	ชลบุรี เขต 1	โรงเรียนเมโลดี้ มีวสิศเซนเตอร์
6.	ชุมพร เขต 1	โรงเรียนดนตรีปาล์มวิว
7.		โรงเรียนปิยะการดนตรี
8.	เชียงราย เขต 4	โรงเรียนดนตรีเกียรติมหาชัยเทิง
9.	นครราชสีมา เขต 1	โรงเรียนดนตรีสยามกลการเดอะมอลล์โคราช
10.		โรงเรียนดนตรีบี-สตาร์
11.	นนทบุรี เขต 1	โรงเรียนดนตรีณัฐณภัทร
12.	ปทุมธานี เขต 1	โรงเรียนจินตนาการดนตรีรังสิตคลองสาม
13.	สกลนคร เขต 1	โรงเรียนสยามกลการดนตรี
14.	สมุทรปราการ เขต 1	โรงเรียนดนตรีสยามพัฒนา
15.	สระบุรี เขต 1	โรงเรียนดนตรีสยามกลการสระบุรี
16.	สุโขทัย เขต 1	โรงเรียนดนตรีขวัญนคร
17.	สข.สงขลา	โรงเรียนดนตรีศิลปะและการออกแบบเพอร์เฟคพิช



ตารางที่ 6 รายชื่อจังหวัดและโรงเรียนดนตรีเอกขนนอกระบบที่ผ่านเกณฑ์ประเมินประกัน  
คุณภาพประจำปีพ.ศ. 2555

ที่	จังหวัด	ชื่อโรงเรียน
1.	กรุงเทพมหานคร	ดนตรีสยามจันทน์วินิตยานนาวา
2.		ศุภนิมิตการดนตรีและภาษา
3.		สอนดนตรีเอื้อมอริย์
4.	ขอนแก่น เขต 1	โรงเรียนดนตรีวิวัฒนกานต์
5.	ชลบุรีเขต 3	โรงเรียนดนตรีสยามสัททีบ
6.		โรงเรียนดนตรีศรีราชานคร
7.	เชียงราย เขต 1	โรงเรียนดนตรีสยามกลการ เชียงราย
8.		โรงเรียนดนตรีเมโลดี้เฮาส์
9.	เชียงใหม่ เขต 1	โรงเรียนส่งเสริมการดนตรี
10.		โรงเรียนดนตรีสันติ
11.		โรงเรียนปฤษฎาการดนตรี
12.		โรงเรียนสยามกลการนครพิงค์
13.	เชียงใหม่ เขต 4	โรงเรียนดนตรีและภาษาสยามผาสุก ซีอีอี กรุ๊ป
14.	ตราด	โรงเรียนดนตรีวิรัชญู
15.	นครปฐม เขต 1	โรงเรียนดนตรีสยามกลการนครปฐม
16.	นครศรีธรรมราช เขต 2	โรงเรียนดนตรีโมเดิร์น
17.	ปทุมธานี เขต 2	โรงเรียนดนตรีเคพีเอ็น รังสิต
18.	พะเยา เขต 2	โรงเรียนดนตรีเกียรติมหาชัย
19.	พระนครศรีอยุธยา เขต 1	โรงเรียนดนตรีสยามกลการอยุธยาพาร์ค
20.	ระยอง เขต 1	โรงเรียนดนตรียามาฮ่าสยามกลการ
21.	ลพบุรี เขต 1	โรงเรียนกวตวิชาดนตรีสยามกลการสุจินดา ลพบุรี
22.	ลำปาง เขต 1	โรงเรียนบ้านดนตรีลำปาง
23.	สมุทรปราการ เขต 1	โรงเรียนดนตรีสยามกลการ เทสโก้โลตัส ศรีนครินทร์
24.	สมุทรสาคร	โรงเรียนดนตรีโซนาต้า
25.		โรงเรียนสุขสวัสดิ์การดนตรี
26.	สุรินทร์เขต 1	โรงเรียนดนตรีสุรินทร์
27.	อุดรธานีเขต 1	โรงเรียนสยามกลการอุดรสมใจนิก
28.	สข.สงขลา	โรงเรียนดนตรีสยามกลการ หาดใหญ่

ตารางที่ 7 สรุปรายชื่อจังหวัดและโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่ผ่านเกณฑ์ประเมินประกัน  
คุณภาพ ประจำปีพ.ศ. 2552-2555

ที่	จังหวัด	ชื่อโรงเรียน	ปี พ.ศ.			
			52	53	54	55
1.	กรุงเทพมหานคร	ดนตรีสยามกลการเอ็มโพเรียม	✓			
2.		สอนดนตรีเอื้ออารีย์	✓			✓
3.		ดนตรีสยามจันทน์วินิตยานาวา	✓			✓
4.		สุธีรัตน์ชัยสังคีตศิลปะ	✓			
5.		ดนตรีสยามจันทน์วินิต		✓		
6.		ดนตรีสุฟ้า		✓		
7.		ดนตรีศิลป์บรรเลง		✓		
8.		ดนตรีสยามกลการเดอะมอลล์ 3		✓		
9.		ดนตรีนพโสทธิพันธ์ุ์		✓		
10.		ดนตรีสยามกลการเทสโก้โลตัสประชา		✓		
11.		ขึ้นโรงเรียนดนตรีสยามกลการมีนบุรี			✓	
12.		ศุภนิจการดนตรีและภาษา				✓
13.	ชลบุรี เขต 3	ดนตรีสยามเกาะลอยศรีราชา	✓			
14.		โรงเรียนเมโลดี้ มิวสิคเซนเตอร์			✓	
15.		โรงเรียนดนตรีสยามสัททีบ				✓
16.		โรงเรียนดนตรีศรีราชานคร				✓
17.	เชียงราย เขต 1	โรงเรียนดนตรีเมโลดี้เฮาส์	✓			✓
18.		ดนตรีและภาษาตะวันตก		✓		
19.		ดนตรีบาย ฮาร์ท มิวสิค		✓		
20.		ดนตรีแต่งฝัน		✓		
21.		โรงเรียนดนตรีเกียรติมหาชัยเทิง			✓	
22.		โรงเรียนดนตรีสยามกลการ เชียงราย				✓
23.	เชียงใหม่ เขต 1	โรงเรียนปฤษฎาการดนตรี	✓			✓
24.		ดนตรีสยามกลการนครพิงค์	✓	✓		✓
25.		ศิลปะการดนตรีซิมโฟนี		✓		
26.		โรงเรียนส่งเสริมการดนตรี				✓
27.		โรงเรียนดนตรีสันติ				✓
28.	เชียงใหม่ เขต 4	โรงเรียนดนตรีและภาษาสยามผาสุก ซีโอ อี กรุ๊ป				✓
29.	นนทบุรีเขต 1	ดนตรีสยามกลการเทสโก้โลตัส บางใหญ่	✓			
30.		ดนตรีและลีลาศริป็น		✓		

31.		โรงเรียนดนตรีณัฐณภัทร			✓	
32.	พะเยา เขต 2	ดนตรีเกียรติมหาชัย	✓	✓		✓
33.	ระยอง เขต 1	ดนตรีสยามกลการระยอง	✓			✓
34.	ลำปาง เขต 1	ดนตรียามาฮ่าลำปาง	✓			
35.		โรงเรียนบ้านดนตรีลำปาง				✓
36.	ลพบุรี เขต 1	โรงเรียนกวดวิชาดนตรีสยามกลการสุจินดา ลพบุรี	✓			✓
37.	สงขลา เขต 2	ดนตรีมีฟ้าหาดใหญ่	✓			
38.		โรงเรียนดนตรีศิลปะและการออกแบบเพอร์เฟคพิช			✓	
39.		โรงเรียนดนตรีสยามกลการ หาดใหญ่				✓
40.	สุรินทร์ เขต 1	ดนตรีสุรินทร์	✓			
41.	อุดรธานี เขต 1	ดนตรีสยามกลการอุดรสมใจนึก	✓	✓		✓
42.	ขอนแก่น	เคพีเอ็นขอนแก่น		✓		
43.		โรงเรียนดนตรีวรรณกานต์				✓
44.	นครปฐม	ดนตรีนครปฐม		✓		
45.		โรงเรียนดนตรีสยามกลการนครปฐม				✓
46.	ตรัง	ดนตรีมณีวรรณ		✓		
47.		นิติประเสริฐการดนตรี		✓		
48.	นครสวรรค์	สอนดนตรีซอลฟา		✓		
49.		ดนตรีปากน้ำโพ		✓		
50.	ปทุมธานี	ดนตรีสยามเมืองเอก		✓		
51.		ดนตรีสยามรังสิต		✓		
52.		ดนตรีสยามยามาฮ่า ป๊อปปูล่ามิวสิค		✓		
53.		รังสิต				
54.		โรงเรียนจินตนาการดนตรีรังสิตคลองสาม			✓	
		โรงเรียนดนตรีเคพีเอ็น รังสิต				✓
55.	ประจวบคีรีขันธ์	ดนตรีสยามกลการหัวหิน		✓		
56.	พัทลุง	ดนตรีริชาร์ดมิวสิค		✓		
57.	ราชบุรี	ดนตรีสยามกลการโรบินสัน ราชบุรี		✓		
58.	สุราษฎร์ธานี	ดนตรีสยามกลการสุราษฎร์ธานี		✓		
59.	กระบี่ เขต 1	โรงเรียนดนตรีอัจฉริยะ			✓	
60.		โรงเรียนรักเกียรติการดนตรี			✓	
61.	ฉะเชิงเทรา เขต 1	โรงเรียนพรหมเนติกรรม์การดนตรี			✓	
62.	ชุมพร เขต 1	โรงเรียนดนตรีปาล์มวิว			✓	

63.		โรงเรียนปิยะการดนตรี			✓	
64.	นครราชสีมา เขต 1	โรงเรียนดนตรีสยามกลการเดอะมอลล์			✓	
65.		โคราช			✓	
66.	สกลนคร เขต 1	โรงเรียนสยามกลการดนตรี			✓	
67.	สมุทรปราการ เขต 1	โรงเรียนดนตรีสยามพัฒนา			✓	
68.		โรงเรียนดนตรีสยามกลการเทสโก้โลตัส ศรีนครินทร์				✓
69.	สระบุรี เขต 1	โรงเรียนดนตรีสยามกลการสระบุรี			✓	
70.	สุโขทัย เขต 1	โรงเรียนดนตรีขวัญนคร			✓	
71.	ตราด	โรงเรียนดนตรีวิบูลย์				✓
72.	นครศรีธรรมราช เขต 2	โรงเรียนดนตรีโมเดิร์น				✓
73.	พระนครศรีอยุธยา เขต 1	โรงเรียนดนตรีสยามกลการอยุธยาพาร์ค				✓
74.	สมุทรสาคร	โรงเรียนดนตรีโซนาต้า				✓
75.		โรงเรียนสุขสวัสดิ์การดนตรี				✓

จากตารางที่ 7 เมื่อนำรายชื่อจังหวัดและโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่ผ่านเกณฑ์ประเมินประกันคุณภาพ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 – 2555 มาสังเคราะห์ พบว่า โรงเรียนที่ผ่านการประเมิน 3 ปี มี 3 โรงเรียน ได้แก่ ดนตรีสยามกลการนครพิงค์ ดนตรีเกียรติมหาชัย ดนตรีสยามกลการอุดรสมใจนึก โรงเรียนที่ผ่านการประเมิน 2 ปี มี 6 โรงเรียน ได้แก่ สอนดนตรีเอื้ออารีย์ ดนตรีสยามจันทน์วินิตยานนาวา โรงเรียนดนตรีเมโลดี้เฮาส์ โรงเรียนปฤษฎาการดนตรี ดนตรีสยามกลการระยอง โรงเรียนกวตวิชาดนตรีสยามกลการสุจินตลพบุรี และโรงเรียนที่ผ่านการประเมิน 1 ปี มี 66 โรงเรียน รวมโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่ผ่านเกณฑ์ประเมินประกันคุณภาพทั้งสิ้น 75 โรงเรียน

การที่จำนวนโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นนั้น ปัญหาที่ตามมาก็คือเรื่องคุณภาพในการบริหารของโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ ขาดความรู้ในการบริหาร ขาดทักษะในการจัดการ ขาดทักษะในเชิงธุรกิจ ไม่มีการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรภายในโรงเรียน [12] โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจำนวนหนึ่งมีกลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีคุณภาพเป็นที่นิยม ผู้ปกครองจึงส่งบุตรหลานไปเรียนดนตรีเป็นจำนวนมาก แต่ยังมีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบอีกจำนวนมากที่มีคุณภาพค่อนข้างต่ำกว่าเกณฑ์และมาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดและไม่มีการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ จากผลการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนเอกชนนอกระบบของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน(สช.)จะพบว่าเมื่อเปรียบเทียบ

จำนวนของโรงเรียนทั้งหมดกับโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินเพื่อรับรางวัลโรงเรียนที่มีระบบการประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับดีเด่นพบว่าโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์ยังอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกฝ่ายไม่ว่ารัฐหรือเอกชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางตรงหรือทางอ้อมจะต้องหาทางและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียนดนตรีเอกชนเหล่านี้ให้มีคุณภาพทัดเทียมกันไม่ว่าจะเป็นระดับประเทศหรือระดับนานาชาติ โรงเรียนจึงตกอยู่ในสภาพการแข่งขันที่รุนแรง การบริหารงานที่ยึดตามแนวทางตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติหรือมาตรฐานของสำนักรับรองมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา (สมศ.) หรือมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนนอกระบบซึ่งจัดทำโดยกลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งถือได้ว่าเป็นเพียงข้อกำหนดขั้นต่ำที่สถานศึกษาแต่ละแห่งจะต้องมี [18] อาจไม่เพียงพอต่อสภาพปัญหาปัญหาที่สถานศึกษาเอกชนเผชิญอยู่ ประกอบกับเงื่อนไขสำคัญในการที่ผู้ปกครองนิยมส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนนั่นคือ ความมีชื่อเสียง มีมาตรฐานและมีคุณภาพที่เป็นเลิศของสถานศึกษาเหล่านั้น ดังนั้นสถานศึกษาเอกชนจึงควรหาแนวทางหรือระบบการบริหารจัดการที่ทำให้สถานศึกษามีความโดดเด่น มีมาตรฐานและมีคุณภาพที่เป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ [19] กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรเจริญเติบโต ไหวพั้นต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนไปหรือเกิดขึ้นใหม่ สามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนคือการบริหารเพื่อความเป็นเลิศและแนวทางนี้ก็สอดคล้องกับการประชุมระดมความคิดจากผู้แทนสมาคม/สถานศึกษาเอกชน รวมทั้งเจ้าหน้าที่และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของสถานศึกษาเอกชนพร้อมทั้งกำหนดเป็นร่างโครงการการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นโครงการเร่งด่วนไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาเอกชน (พ.ศ. 2549–2552)

### 2.1.3 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

#### 2.1.3.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพ.ศ. 2550

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มีสาระสำคัญเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเอกชน ดังนี้

มาตรา 49 บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายผู้ยากไร้ผู้พิการหรือทุพพลภาพหรือผู้อยู่ในสภาวะยากลำบาก ต้องได้รับสิทธิตามวรรคหนึ่งและการสนับสนุนจากรัฐเพื่อให้ได้รับการศึกษาโดยทัดเทียมกับบุคคลอื่น การจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพหรือเอกชน การศึกษาทางเลือกของประชาชน การเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ตลอดชีวิตย่อมได้รับความคุ้มครองและส่งเสริมที่เหมาะสมจากรัฐ

มาตรา 50 บุคคลย่อมมีเสรีภาพในทางวิชาการ การศึกษาอบรม การเรียนการสอน การวิจัย และการเผยแพร่งานวิจัยตามหลักวิชาการ ย่อมได้รับความคุ้มครอง ทั้งนี้เท่าที่ไม่ขัดต่อหน้าที่พลเมืองหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน

2.1.3.2 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีสาระสำคัญเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเอกชนนอกระบบ ดังนี้

มาตรา 4 มีคำนิยามที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชนนอกระบบ ได้แก่

“การศึกษา” หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคล และสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

“สถานศึกษา” หมายความว่า สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียน วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษาหรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือของเอกชน ที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

“มาตรฐานการศึกษา” หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผลและการประกันคุณภาพทางการศึกษา

“การประกันคุณภาพภายใน” หมายความว่า การประเมินผลและการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายในโดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น

“การประกันคุณภาพภายนอก” หมายความว่า การประเมินผลและการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพทางการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าว รับรอง เพื่อเป็นการประกันคุณภาพและให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

“ผู้สอน” หมายความว่า ครูและคณาจารย์ในสถานศึกษาระดับต่าง ๆ

“ครู” หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาของทั้งของรัฐและเอกชน

## หมวด 1 ความมุ่งหมายและหลักการ

มาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

มาตรา 7 ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรา 8 การจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้ (1)เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (3)การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

มาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลัก ดังนี้ (3) มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา (6) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

## หมวด 3 ระบบการศึกษา

มาตรา 15 การจัดการศึกษามีสามรูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย (2) การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

## หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา

มาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนทุกคนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

## หมวด 5 การบริหารและการจัดการการศึกษา

มาตรา 31 ให้กระทรวงมีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทการ ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา สนับสนุนทรัพยากรเพื่อ การศึกษา ศิลปะ และวัฒนธรรม รวมทั้งการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม

### ส่วนที่ 3 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน

มาตรา 43 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับ ติดตามการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐและต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การ ประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ

มาตรา 45 ให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภทการศึกษาตามที่ กฎหมายกำหนดโดยรัฐต้องกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชน ในด้านการศึกษาการกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาของรัฐของเขตพื้นที่การศึกษาหรือของ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อจัดการศึกษาของเอกชนโดยให้รัฐมนตรีหรือ คณะกรรมการการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาหรือองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรับ ฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วยให้สถานศึกษาของเอกชนที่จัด การศึกษาระดับปริญญาดำเนินกิจการได้โดยอิสระสามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็น ของตนเอง มีความคล่องตัวมีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยสภาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

## หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา

มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาทุกระดับประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพ ภายนอก ระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อ รองรับการประกันคุณภาพภายนอก

มาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพศึกษามีฐานะเป็น องค์การมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอกและทำการประเมินผลการจัด การศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงความมุ่งหมายและหลักการและ แนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ให้มีการประเมินผลคุณภาพ ภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปีนับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้ายและ เสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน



มาตรา 50 ให้สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ตลอดจนให้บุคลากร คณะกรรมการของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาให้ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่พิจารณาเห็นว่าเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษาตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรองที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษานั้น

มาตรา 51 ในกรณีที่เกิดผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาได้ไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาจัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้สถานศึกษานั้นปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนดหากมิได้ดำเนินการดังกล่าวให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษารายงานต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพื่อดำเนินการให้มีการปรับปรุงแก้ไข

### 1.3.3 พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554

พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2554 มีสาระสำคัญเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเอกชนนอกระบบ ดังนี้

มาตรา 4 ในพระราชบัญญัตินี้

“โรงเรียน” หมายความว่า สถานศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนในระบบหรือโรงเรียนนอกระบบที่มีไว้เป็นสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

“โรงเรียนนอกระบบ” หมายความว่า โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยมีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษาและให้หมายความรวมถึงศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด(ตาดีกา)และสถานศึกษาปอเนาะ

“นักเรียน” หมายความว่า ผู้รับการศึกษาในโรงเรียน

“ผู้รับใบอนุญาต” หมายความว่า ผู้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียน

“ผู้บริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารของโรงเรียนนอกระบบ

“ครู” หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ในโรงเรียน

“ผู้สอน” หมายความว่า ผู้ทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ในโรงเรียนนอกระบบ

“บุคลากรทางการศึกษา” หมายความว่า ผู้สนับสนุนการศึกษาซึ่งทำหน้าที่ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษาในโรงเรียน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติหน้าที่บรรณารักษ์ ผู้ปฏิบัติหน้าที่งานแนะแนว ผู้ปฏิบัติหน้าที่เทคโนโลยีการศึกษา ผู้ปฏิบัติงานทะเบียนวัดผล ผู้ปฏิบัติหน้าที่บริหารงานทั่วไปหรือหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการกำหนด

“ผู้อนุญาต” หมายความว่า

- (1) เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
- (2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมอบหมาย หรือ
- (3) ผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมอบหมาย

หมวด 3 โรงเรียนนอกระบบ

มาตรา 120 การจัดตั้งโรงเรียนนอกระบบต้องได้รับใบอนุญาตจากผู้อนุญาต ประเภทและลักษณะของโรงเรียนนอกระบบ รวมทั้งการจัดการเรียนการสอนและหลักสูตร ของโรงเรียนนอกระบบให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนดโดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา

มาตรา 121 การขอรับใบอนุญาต และการออกใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนนอกระบบให้ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง โดยผู้ขอรับใบอนุญาตจะต้องแนบ รายละเอียดเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียนนอกระบบมาพร้อมกับคำขอและอย่างน้อยต้องมีรายการ ดังต่อไปนี้

- (1) ชื่อ ประเภท และลักษณะของโรงเรียนนอกระบบ
- (2) ที่ตั้ง และแผนผังแสดงบริเวณและอาคารของโรงเรียนนอกระบบ
- (3) หลักสูตร วิธีการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผลการศึกษา
- (4) หลักเกณฑ์การคิดค่าธรรมเนียมการศึกษา และค่าธรรมเนียมอื่น รวมทั้งหลักเกณฑ์ในการ เพิ่มค่าธรรมเนียมดังกล่าว

(5) รายการอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวงเมื่อได้รับอนุญาตแล้ว ผู้ได้รับอนุญาตจะ เปลี่ยนแปลงรายการตามวรรคหนึ่งไม่ได้ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากผู้อนุญาต ให้ผู้อนุญาตพิจารณา คำขออนุญาตให้แล้วเสร็จภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่ได้รับคำขออนุญาต

มาตรา 122 ให้ผู้รับใบอนุญาตจัดให้มีผู้บริหารคนหนึ่งเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการ บริหารงานของโรงเรียนนอกระบบให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและ รายละเอียดตามมาตรา 121 วรรคหนึ่ง โดยผู้รับใบอนุญาตซึ่งมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ตามวรรคสองจะเป็นผู้บริหารเองก็ได้ และให้ส่งหลักฐานการแต่งตั้งหรือการเข้าเป็นผู้บริหารแล้วแต่ กรณี ให้ผู้อนุญาตทราบภายในสามสิบวันนับแต่วันแต่งตั้งหรือวันเข้ารับบริหารคุณสมบัติและลักษณะ ต้องห้ามของผู้บริหารให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 123 ให้โรงเรียนนอกระบบจัดให้มีครูหรือผู้สอนซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมกับหลักสูตร และมีจำนวนที่เหมาะสมกับนักเรียนตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

มาตรา 124 คณะกรรมการจะกำหนดให้โรงเรียนนอกระบบบางประเภทหรือบางขนาดที่ ผู้บริหารต้องจัดทำรายงานแสดงกิจการและงบการเงินของโรงเรียนนอกระบบเสนอต่อผู้อนุญาตทุกปี ตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนดก็ได้

มาตรา 125 การเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่นในโรงเรียนนอกระบบต้องไม่มีลักษณะเป็นการแสวงหากำไรเกินควร เมื่อคำนึงถึงคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและสิทธิประโยชน์ที่นักเรียนได้รับ

มาตรา 126 ในกรณีที่โรงเรียนนอกระบบประสงค์จะเลิกกิจการ ให้ผู้รับใบอนุญาตแจ้งเป็นหนังสือให้ผู้อนุญาตทราบไม่น้อยกว่าสามสิบวันก่อนวันที่ประสงค์จะเลิกกิจการและให้ใบอนุญาตนั้นสิ้นผลเมื่อถึงกำหนดเลิกกิจการ เมื่อผู้อนุญาตตรวจพบว่าโรงเรียนนอกระบบแห่งใดหยุดดำเนินกิจการเกินเก้าสิบวันโดยไม่แจ้งเลิกกิจการตามวรรคหนึ่ง ผู้อนุญาตมีอำนาจสั่งเพิกถอนใบอนุญาตโรงเรียนนอกระบบดังกล่าวได้

## 2.2 แนวคิดความเป็นเลิศ

### 2.2.1 นิยามของความเป็นเลิศ

Webster [20] ได้ให้ความหมายของคำว่า ความเป็นเลิศ (excellence) หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุด หรือการกระทำซึ่งประกอบด้วยคุณภาพสูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

สำนักงานมาตรฐานการศึกษาของประเทศอังกฤษได้ให้ความหมายของคำว่า “เลิศ” หมายถึง ยอดเยี่ยม เด่น อยู่ระดับที่หนึ่ง มีประสิทธิภาพระดับสูง ความรวดเร็วในความก้าวหน้าของกระบวนการ [21]

จากความหมายข้างต้นจะเห็นได้ว่า การให้ความหมายของคำว่า “เลิศ” นั้นมีความเกี่ยวข้องกับคำว่า “คุณภาพ” และเมื่อพิจารณาจากความหมายของคำว่า “คุณภาพ” ตามที่มีผู้กล่าวไว้ เช่น The American Heritage of English ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพไว้ในแนวทางหนึ่งว่า คือ ระดับความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับ Baumgart [22] ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพ ว่าหมายถึง แบบของความเป็นเลิศหรือสิ่งที่เหนือกว่าหรือดีกว่าปกติธรรมดา เช่นเดียวกับ Conrad and Blackbum [23] กล่าวว่า ความเป็นเลิศและคุณภาพนั้นมีความหมายคล้ายกันใช้แทนกันได้ โดยทั้งสองคำต่างคำนึงถึงมิติของรูปแบบโดยไม่เพียงแต่คำนึงถึงผลสำเร็จอันน่าชื่นชมแต่ยังหมายถึงคุณลักษณะซึ่งทำให้เกิดผลสำเร็จด้วยทั้งคุณภาพและความเป็นเลิศจึงหมายถึงคุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูงแต่ตั้งใจจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานนั้น

ดังนั้นกล่าวได้ว่า มาตรฐาน คุณภาพ และความเป็นเลิศ ทั้งสามคำมีความเกี่ยวข้องกันแต่มีความแตกต่างกันที่การจัดลำดับ กล่าวคือ “มาตรฐาน” เป็นสิ่งที่ถือเอาเป็นหลักสำหรับเทียบกำหนด [24] หรือเป็นข้อกำหนดขั้นต่ำที่ต้องมีหรือระบุไว้ ส่วน “คุณภาพ” นั้นเป็นการยกระดับจากมาตรฐาน โดยนอกจากทำให้ตรงตามข้อกำหนดแล้วยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจและทำให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย [25] หรืออาจกล่าวได้ว่ามาตรฐานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของคุณภาพ [26] และข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ สินค้าหรือบริการที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานอาจจะไม่ใช่สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ แต่สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพควรมีคุณลักษณะที่ได้มาตรฐานในระดับหนึ่ง เพราะโดยทั่วไปแล้วการกำหนดมาตรฐานมักเป็นการกำหนดโดยผู้ผลิตเป็นส่วนใหญ่โดยมิได้

คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า สำหรับ “ความเป็นเลิศ” มีความเหนือกว่าคุณภาพเพราะเมื่อเปรียบเทียบกับกันแล้วจะมีความโดดเด่นกว่าเป็นระดับคุณภาพสูงสุด มีผลงานที่ยอดเยี่ยมเหนือกว่าธรรมดาและสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้ [27]

การมองความเป็นเลิศหรือคุณภาพจะแตกต่างกันไป กล่าวคือ ทางด้านเศรษฐศาสตร์จะมองคุณภาพในเชิงความสัมพันธ์ของปัจจัยนำเข้าและผลผลิตโดยดูว่าผลผลิตที่ได้รับนั้นอยู่ในความต้องการของตลาดแรงงานมากน้อยเพียงใด คำนึงค่ากับการลงทุนการผลิตหรือไม่ สำหรับทางด้านสังคมวิทยาจะมองว่าการศึกษาคือได้ตอบสนองหรือทดแทนให้กับสังคมมากน้อยเพียงใด มีผลทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างไร ทำให้ประเทศมีการพัฒนาทั้งด้านสังคมและเทคโนโลยีหรือไม่ สำหรับทางการศึกษาจะมองคุณภาพในลักษณะของประสิทธิภาพประสิทธิผลของกระบวนการเรียนการสอน ความสามารถของบัณฑิตในการแก้ปัญหา การวิเคราะห์และการวิพากษ์วิจารณ์ [23]

สรุปได้ว่า ความเป็นเลิศ หมายถึง คุณลักษณะที่ยอดเยี่ยม มีคุณภาพสูงควรค่าแก่การยกย่องและสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้

## 2.2.2 รางวัลคุณภาพ...กลยุทธ์การบริหารที่เน้นความเป็นเลิศ

### 2.2.2.1 รางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize) [28]

รางวัลเดมมิ่ง (Deming prize) เป็นรางวัลที่ตั้งโดยคณะกรรมการอำนวยการสหภาพนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งญี่ปุ่นในปี ค.ศ. 1951 (พ.ศ. 2494) เป็นรางวัลที่ให้แกบุคคลและกลุ่มเป็นประจำทุกปี รางวัลมี 3 ประเภทคือ

1. ประเภทบุคคล (individual)
2. ประเภทการประยุกต์ (application)
3. ประเภทโรงงาน

โครงสร้างของระบบรางวัลเดมมิ่ง ประกอบด้วยปัจจัยหลักที่ใช้ตรวจสอบ ๑๐ ปัจจัย ได้แก่

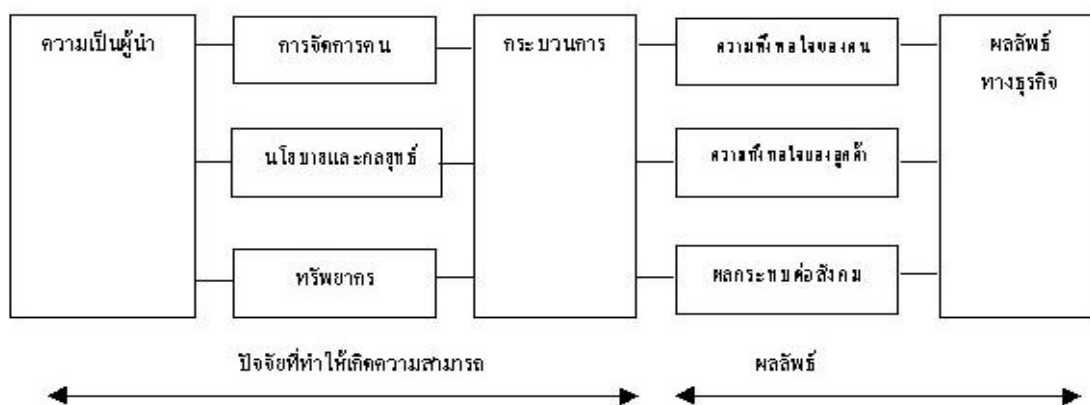
1. ด้านนโยบาย
2. ด้านองค์การและการปฏิบัติการ
3. ด้านการศึกษาและเผยแพร่
4. ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล การติดต่อสื่อสารและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล
5. ด้านการวิเคราะห์
6. ด้านการทำมาตรฐาน
7. ด้านการควบคุมและจัดการ
8. ด้านการประกันคุณภาพ
9. ด้านผลลัพธ์
10. ด้านแผนในอนาคต

### 2.2.2.2 รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป(European Quality Award) [29]

รางวัลนี้ดำเนินการโดยมูลนิธิสำหรับการจัดการคุณภาพแห่งยุโรป (European Foundation for Quality Management) หรือ EFQM เมื่อปี ค.ศ. 1988 (พ.ศ. 2531) เริ่มเป็นทางการเมื่อ ค.ศ. 1991 (พ.ศ. 2534) โดยมีวัตถุประสงค์คือสนับสนุน กระตุ้น ยกย่องและให้รางวัลบริษัทที่มีฐานการผลิตในยุโรปที่ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยในตัวแบบมีทั้งหมด 9 ตัว เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสามารถ 5 ตัว ได้แก่

1. ความเป็นผู้นำ
2. การจัดการคน
3. นโยบายและกลยุทธ์
4. ทรัพยากร
5. กระบวนการ และปัจจัยการวัดผลลัพธ์อีก 4 ตัว ได้แก่
  1. ความพึงพอใจของคน
  2. ความพึงพอใจของลูกค้า
  3. ผลกระทบต่อสังคม
  4. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ



แผนภาพ 2 โครงสร้างการประเมินของรางวัลคุณภาพแห่งยุโรป [30]

### 2.2.2.3 รางวัลมัลคอล์ม บอลดริจ (Malcolm Baldrige Nation Quality Award)

[31] ในช่วงปลายทศวรรษ 1980-1990 (พ.ศ. 2523 – 2533) หลายประเทศได้จัดโปรแกรมเพื่อยกย่องการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์การรางวัลคุณภาพที่รู้จักกันมีทั้งในญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา ยุโรป ออสเตรเลีย แคนาดาซึ่งรางวัลคุณภาพนี้เป็นเครื่องมือในการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติที่บริษัทสามารถใช้เพื่อศึกษาการทำงานของต่างประเทศและนำไปประเมินตนเอง วัตถุประสงค์ของรางวัลคุณภาพเพื่อ

1. เพื่อเพิ่มความตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพของสินค้าและบริการและสนใจการจัดการคุณภาพในฐานะที่เป็นส่วนสำคัญในการช่วยให้มีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า
2. กระตุ้นให้เกิดการประเมินตนเองตามเกณฑ์ที่กำหนดและรับรู้ถึงความต้องการของตลาดไปพร้อมกัน
3. ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างองค์การในขอบเขตที่กว้างขวางในเรื่องที่ไม่ใช่การค้า
4. กระตุ้นให้แบ่งปันและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารความสำเร็จ จากการปรับปรุงคุณภาพและผลประโยชน์ที่ได้รับจากการกระทำดังกล่าว
5. ส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจเงื่อนไขของการบรรลุถึงความเป็นเลิศด้านคุณภาพ และการจัดการคุณภาพที่ประสบความสำเร็จ
6. กระตุ้นให้องค์การนำการจัดการคุณภาพไปปรับปรุงองค์กร

การให้รางวัลแก่บริษัทที่ผลิตสินค้าและบริการที่ดีที่สุดในสหรัฐอเมริกาความคิดนี้เริ่มมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1982 (พ.ศ.2525) แต่กฎหมายผ่านเมื่อปีค.ศ. 1987 (พ.ศ. 2530) โดยนายมัลคอล์ม บอลดริจ รัฐมนตรีพาณิชย์ให้การสนับสนุนแต่ในวันที่กฎหมายผ่านสภาเขาได้เสียชีวิตจึงนำเรื่องของเขามาตั้งเป็นชื่อรางวัลเพื่อเป็นการให้เกียรติ แรงขับเคลื่อนระบบรางวัลมัลคอล์มบอลดริจ ประกอบด้วย

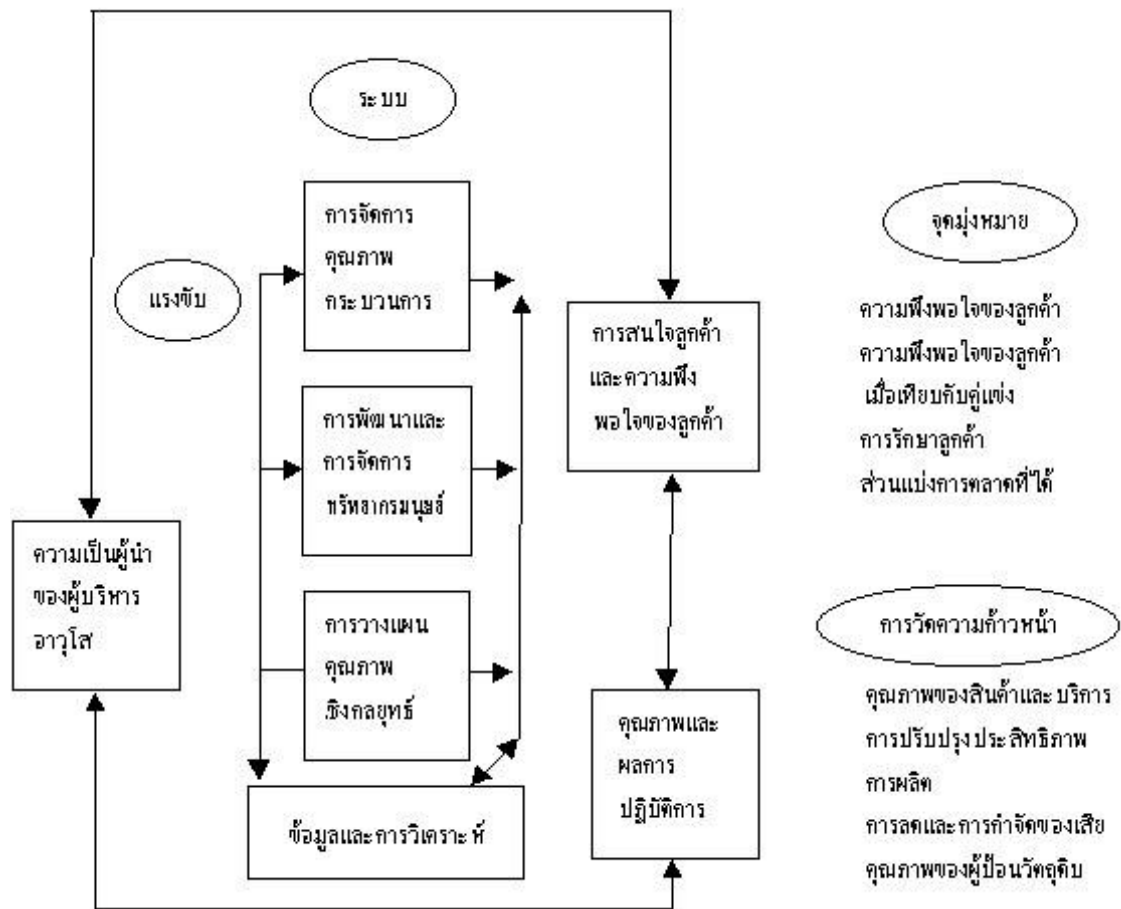
1. การจัดการคุณภาพของกระบวนการ
2. การพัฒนาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์
3. การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์
4. ข้อมูลและการวิเคราะห์

ทางด้านความเป็นผู้นำประกอบด้วย

1. การจัดการคุณภาพของกระบวนการ
2. การพัฒนาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์
3. การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์
4. ข้อมูลและการวิเคราะห์

ทางด้านการวัดความก้าวหน้าประกอบด้วย

1. คุณภาพของสินค้าและบริการ
2. การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต
3. การลดและการกำจัดของเสีย และ
4. คุณภาพของผู้ป้อนวัตถุดิบ



แผนภาพ 3 โครงสร้างการประเมินของระบบรางวัลมัลคอล์มบอลดริจ [30]

#### 2.2.2.4 รางวัลแห่งแคนาดาสำหรับความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Canada Awards)

รางวัลแห่งแคนาดาสำหรับความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Canada Awards for Business Excellence) เป็นรางวัลที่ให้โดยกระทรวงอุตสาหกรรมแห่งแคนาดา ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1984 (พ.ศ. 2527) แบ่งเป็น 7 ประเภทคือ

1. ประเภทนวัตกรรม (innovation)
2. ประเภทผู้ประกอบการ (entrepreneurship)
3. ประเภทสิ่งแวดล้อม (environment)
4. ประเภทการออกแบบอุตสาหกรรม (industrial design)
5. ประเภทการประดิษฐ์ (invention)
6. ประเภทการตลาด (marketing)
7. ประเภทธุรกิจขนาดย่อม (small business)

เกณฑ์ของรางวัลคุณภาพของแคนาดามี 6 ปัจจัย คือ

1. ความเป็นผู้นำ
2. การสนใจลูกค้า
3. การวางแผนปรับปรุง
4. การสนใจคน
5. การปรับปรุงกระบวนการ
6. การสนใจผู้ส่งมอบวัตถุดิบ

#### 2.2.2.5 รางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย(Australian Quality Award) [32]

รางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย หรือ AQA ตั้งโดยองค์การออสเตรเลียวิสาหกิจ (Enterprise Australia) ในปี ค.ศ. 1988 (พ.ศ. 2531) เพื่อกระตุ้นให้บริษัทในประเทศปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการยกระดับไปสู่ระดับโลก รางวัลนี้ให้ทั้งธุรกิจและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร เกณฑ์ประเมินของรางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย มี 6 ปัจจัย คือ

1. ความเป็นผู้นำ
2. นโยบายและการวางแผน
3. ข้อมูลและการวิเคราะห์
4. คน
5. การสนใจลูกค้า
6. คุณภาพกระบวนการหรือคุณภาพของสินค้าและบริการ



### 2.2.2.6 รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการให้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

#### วิสัยทัศน์

“รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางเป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก”

#### วัตถุประสงค์

1. สนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
2. ประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
4. แสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ



แผนภาพ 4 แสดงความเชื่อมโยงและการบูรณาการของหมวดต่างๆของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

หมวด 1 การนำองค์กรเป็นการตรวจประเมินว่าการกระทำของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรได้ชี้นำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์กรและวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรอย่างไรรวมทั้งตรวจประเมินการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติการปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นการตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาวกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันนี้ครอบคลุมถึงวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ารวมทั้งวิธีการที่องค์กรรับฟัง “เสียงของลูกค้า” และใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ได้อย่างไรและองค์กรมีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไรมีวิธีการทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรเป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน จัดการและพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กรหมวดนี้ให้พิจารณาความสามารถขององค์กรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี

หมวด 6 การจัดการกระบวนการเป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบระบบงานรวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อดำเนินงานให้ระบบงานดังกล่าวสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืนรวมทั้งให้อธิบายถึงการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

หมวด 7 ผลลัพธ์เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กรได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ และผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงด้วย

2.2.2.7 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ(Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) เป็นกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามแนวทางของเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA ที่เป็นต้นแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เกณฑ์ EdPEX คือ กรอบที่ทำให้มอง คิดและบริหารองค์กรในเชิงระบบ (มองทุกระบบเชื่อมโยงกันหมด) และช่วยให้ในการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดและยั่งยืน จากจุดเน้นที่เป็นเรื่องหลักขององค์กร แม้เกณฑ์ Baldrige จะมี 3 ฉบับ คือ ภาครัฐกิจ ภาคการดูแลสุขภาพ และภาคการศึกษา แต่ทั้ง 3 ฉบับเป็นเรื่องเดียวกัน มีหลักการต่างๆ เหมือนกัน ทุกประการ จะแตกต่างกันก็เพียงศัพท์เฉพาะเท่านั้น เช่น แทนที่จะใช้คำว่าลูกค้าเพียงอย่างเดียว สำหรับในภาคการศึกษาจะใช้คำว่า “ผู้เรียน” ภาคธุรกิจผู้รับบริการ คือ ลูกค้า ภาคการดูแลสุขภาพผู้รับบริการ คือ ผู้ป่วย

- เนื้อหาในเกณฑ์ EdPEX

1) เป็นข้อกำหนดของระบบการบริหารจัดการองค์กรในเรื่องหลักๆ ที่ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพของการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และการบริการที่จะส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่าแก่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคม อย่างต่อเนื่อง

2) อาศัยแนวคิดและทฤษฎีของการจัดการที่เป็นระบบและการปรับปรุงผลการดำเนินการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

3) สอดแทรกหลักการของการบริหารจัดการที่อยู่บนระบบค่านิยมที่สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรและความสมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มรายงานผลการประเมินโครงการสัมมนา เรื่อง เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

- วัตถุประสงค์ของเกณฑ์ EdPEx

1) เพื่อให้องค์กรต่างๆ ได้ใช้เกณฑ์นี้ไปพัฒนาปรับปรุงการดำเนินการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์ให้ดีขึ้น

2) เป็นกลไกในการสื่อสารและการแบ่งปันเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

3) เป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจและทบทวนผลการดำเนินการในระบบการบริหารจัดการขององค์กร รวมทั้งเป็นแนวทางในการวางแผนและเป็นโอกาสในการเรียนรู้ของสถาบัน เกณฑ์นี้ออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้สถาบันใช้เป็นแนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ซึ่งจะให้ผลลัพธ์ดังนี้

- การจัดการศึกษาที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนของสถาบัน

- การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถโดยรวมของสถาบัน การเรียนรู้ระดับสถาบัน และระดับบุคคล



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 8 โครงสร้างรางวัลคุณภาพของประเทศต่างๆ

โครงสร้างรางวัลคุณภาพ	รางวัลเดมมิง (Deming Prize)	รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (European Foundation for Quality Management)	รางวัลมัลด์อลด์ริดจ์ (Malcolm Baldrige Nation Quality Award)	รางวัลแห่งแคนาดาสำหรับความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Canada Awards for Business Excellence)	รางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย (Australian Quality Award)	รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award)	เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence)
1. ด้านนโยบาย	*	*	*		*	*	*
2. ด้านองค์กรและการปฏิบัติการ	*	*	*	*	*	*	*
3. ด้านการศึกษาและเผยแพร่	*		*			*	*
4. ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล การติดต่อสื่อสาร	*		*		*	*	*
5. ด้านการวิเคราะห์	*		*		*	*	*
6. ด้านการทำมาตรฐาน	*		*			*	*
7. ด้านการควบคุมและการจัดการ	*		*	*		*	*
8. ด้านการประกันคุณภาพ	*		*		*	*	*
9. ด้านผลลัพธ์	*	*	*		*	*	*
10. ด้านแผนในอนาคต	*		*	*		*	*
11. ด้านความเป็นผู้นำ		*	*	*	*	*	*
12. ด้านการจัดการคน		*	*	*	*	*	*
13. ด้านทรัพยากร		*	*			*	*
14. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า		*	*	*	*	*	*
15. ด้านผลกระทบต่อสังคม		*	*			*	*
16. ด้านความสนใจของผู้ส่งมอบวัตถุดิบ				*			

นอกจากที่กล่าวแล้ว ยังมีรางวัลอื่น ๆ อีกหลายรางวัล เช่นรางวัลคุณภาพแห่งเดนมาร์ก จัดตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1993 (พ.ศ. 2536) รางวัลคุณภาพแห่งบราซิล จัดตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1989 (พ.ศ. 2532) รางวัลคุณภาพแห่งสวีเดนและรางวัลคุณภาพแห่งชาตินิวซีแลนด์ จัดตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1996 (พ.ศ. 2539) เป็นต้นระบบรางวัลแห่งชาติเหล่านี้ได้ตีพิมพ์แนวทางและหลักเกณฑ์เพื่อเผยแพร่ให้องค์กรต่างๆ นำไปประเมินตนเองและขอรับรางวัลส่วนการเผยแพร่ชื่อเสียงขององค์กรที่ได้รับรางวัล เป็นทั้งการยกย่องและเป็นแนวทางยกระดับผู้อื่นให้ก้าวหน้าไปสู่ระดับโลกตามโดยใช้การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรเป็นแนวทาง

## 2.3 แนวคิดกลยุทธ์การบริหาร

### 2.3.1 ความหมายของการบริหารและกลยุทธ์

#### 2.3.1.1 ความหมายของการบริหาร

ในปัจจุบันมีคำศัพท์ที่ใช้อยู่สองคำ คือ การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) ทั้งสองคำมีความหมายอย่างเดียวกันแต่นิยมใช้ต่างสถานการณ์กันคำว่าบริหาร มักจะใช้กับการบริหารกิจสาธารณะ หรือ การบริหารราชการ ส่วนการจัดการมักใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนจึงเรียกผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในหน่วยงานราชการว่าผู้บริหาร ในขณะที่บริษัทห้างร้านมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการ เนื่องจากการศึกษาเป็นกิจการที่มุ่งประโยชน์สาธารณะและจัดเป็นส่วนของราชการ เราจึงใช้คำว่าบริการการศึกษา และผู้บริหารการศึกษา [33] มีนักวิชาการให้ความหมายของคำว่า การบริหาร ไว้ดังนี้

Herbert A. Simon [34] ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

John P. Kotter [35] แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง ความสามารถในการเผชิญ กับสถานการณ์ที่สลับซับซ้อนได้ การบริหารจัดการที่ดีทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในแง่ มีแผนงานที่เป็น ทางการ มีโครงสร้างขององค์กร ที่แน่นอนชัดเจน และมีการกำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน

Peter F. Drucker [36] ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

สมศักดิ์ คงเที่ยง [25] ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่าง ที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการที่มีระบบและให้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆอย่างเหมาะสม

สุนทร โคตรบรรเทา [37] ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานกับคนและโดยคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

จากความหมายของนักวิชาการที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันทำเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

### 2.3.1.2 ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า กลยุทธ์ “Strategy” มีรากฐานมาจากทางทหารในยุคสมัยกรีก ในภาษากรีกใช้คำว่า “Strategos” ซึ่งเกี่ยวข้องกับศัพท์ทางทหารและบทบาทของนายพลผู้นำทัพ ถ้าเป็นคำนามหมายความว่า “นายพลผู้นำทัพ” ถ้าใช้เป็นคำกริยาหมายถึง “การวางกลวิธีเพื่อโจมตีฝ่ายศัตรูด้วยการใช้กำลังพล อาวุธยุทโธปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและผลที่ได้ คือ การได้รับชัยชนะ” ปัจจุบันนิยมใช้คำว่า “ยุทธศาสตร์” แทนคำว่า “กลยุทธ์” เนื่องจากมีที่มาจากศัพท์วิชาการทางทหารที่มีใจความกว้างเป็นการมองในภาพรวมหรือมหภาคมากกว่าคำว่า “กลยุทธ์” ซึ่งเป็นการมองในความหมายที่แคบกว่า กลยุทธ์ จึงเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ โดยนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารธุรกิจซึ่งนิยมใช้คำว่า กลยุทธ์ มากกว่า ยุทธศาสตร์ [38]

ความหมายของกลยุทธ์จะมีในระดับที่แคบ และระดับที่กว้าง ในระดับที่แคบจะเน้นที่วิธีการ (means) ที่สำคัญจะใช้เพื่อให้องค์การ บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ในระดับที่กว้างจะให้ความหมายของกลยุทธ์ ครอบคลุมทั้งเป้าหมาย (ends) และวิธีการ (means) ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว และในระดับที่กว้างจะแยกวิธีการ (means) ออกมาให้เห็นชัดเจน เป็นแนวความคิดในการปฏิบัติ (ways) และเครื่องมือในการปฏิบัติ (means)

Hitt, Hoskisson, and Ireland [39] อธิบายกลยุทธ์ว่า เป็นการบูรณาการและการประสานการออกแบบการปฏิบัติเพื่อใช้ประโยชน์สมรรถนะหลักขององค์การในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

Chandler [40] ได้สรุปความหมายของกลยุทธ์เป็นการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์การ และการเลือกแนวทางปฏิบัติตลอดจน การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

Mintzberg and Quinn [41] กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการตัดสินใจต่าง ๆ หรือการดำเนินการ เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ [42] ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ [43] ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการสู่จุดหมายปลายทาง (Means) ระดับปฏิบัติการและเป็นแนวทางเพื่อตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย

จากความหมายของนักวิชาการที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนงานเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ดังนั้น กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์การบริหาร หมายถึง การวางแผนงานสู่การปฏิบัติที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

## 2.3.2 การพัฒนากลยุทธ์

### 2.3.2.1 ลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่น ๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมด ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ

- เป็นกระบวนการของการบริหารองค์การโดยรวม
- เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์ เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว
- เป็นการตัดสินใจที่อาศัยชั้นเชิง ไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป
- ต้องอาศัยความร่วมมือ พันธะผูกพัน (Commitment) และทรัพยากรในองค์กร
- มีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่าง ๆ และแสดงให้เห็นทุกคนในองค์การเข้าใจตรงกัน

### 2.3.2.2 หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้ อย่างไรก็ตามมีหลักสำคัญดังนี้

1) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร และช่วยให้นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์การค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้

3) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองค์การที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร

4) การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้ และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญโดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของนักบริหาร และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพและและสะท้อนของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี



5) การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรในส่วนต่างๆ

### 3.2.3 องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ

- 1) การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)
- 2) การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)
- 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
- 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)
- 5) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

#### 1) การกำหนดทิศทาง

ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาวอีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์การเป็นองค์กรแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหารนอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

เป้าหมาย (Goal) คือการบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าต้องทำอะไร

## 2) การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths-S) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses-W) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities-O) การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threats - T)

### การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ หมายถึง การศึกษาอย่างถี่ถ้วนของสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ในเรื่องขององค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งนั้น สิ่งเหล่านั้นทำอะไรอยู่ และองค์ประกอบเหล่านั้นมีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร [44] ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาและทำความเข้าใจถึงสาเหตุและที่มาของสภาพแวดล้อมต่างๆที่เกิดขึ้น รวมทั้งผลลัพธ์และความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันและกันขององค์ประกอบต่างๆ ของสภาพแวดล้อมเหล่านั้น

Kinichi and Williams [45] ได้อธิบายถึง การวิเคราะห์ SWOT ในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามที่มีผลกระทบต่อองค์กรเพื่อให้เข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ทำให้กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรได้ดีขึ้น

สาคร สุขศรีวงศ์ [46] กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม นอกจากจะช่วยให้สามารถทำความเข้าใจเหตุและผลของสภาพแวดล้อมต่างๆ อย่างลึกซึ้ง ยังช่วยให้สามารถทราบสถานการณ์ที่เป็นจริงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับองค์กรให้เหมาะสมต่อสถานการณ์หรือใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือนำองค์กรไปสู่สภาพแวดล้อมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กรมากกว่า จึงอาจกล่าวได้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมถือเป็นกิจกรรมลำดับต้นๆ ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจ และลงมือวิเคราะห์ได้จริง

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Analysis)

การวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้เห็นอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) การวิเคราะห์ (Value chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core competency)

- การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป และการพัฒนาองค์กร
- การวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม (Value chain) เป็นการพยายามเชื่อมโยงกิจกรรมหลัก และกิจกรรมย่อยขององค์กร โดยการพยายามจัดกิจกรรมย่อยให้สนับสนุนกิจกรรมหลัก เพื่อจะสร้างคุณค่าที่สนองตอบกับค่านิยมของลูกค้า โดยสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการผลิตกิจกรรมพื้นฐาน ประกอบไปด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด และการให้บริการลูกค้า ส่วนสายงานสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การการจัดซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม จะทำให้องค์กรได้รับรู้ถึงค่านิยมของลูกค้าได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงค่านิยมของลูกค้าเข้าสู่กิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์กร
- การวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) และระบบการดำเนินงาน เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ องค์กรและลูกค้าเข้าด้วยกัน โดยมีกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์กร

จุดแข็ง : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

จุดอ่อน : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis)

สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

\* สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป มีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST Environment ได้แก่

สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment –P)

สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment –E)

สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment –S)

สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Environment –T)

สภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ยกตัวอย่างเช่น หากรัฐออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ก็จะมีผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วอาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

- สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task Environment) ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E.Porter) [47] ได้เสนอตัวแบบการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน โดยใช้ตัวแบบที่ชื่อ The Five Competitive Force ซึ่งจะทำให้รับรู้ถึงสมรรถภาพคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ รับรู้ความต้องการของลูกค้า สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ การระมัดระวังไม่ให้ลูกค้าหันไปให้ความสนใจสินค้าทดแทน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นตัวแบบที่ช่วยในการวิเคราะห์คู่แข่งได้เป็นอย่างดี

- การวิเคราะห์คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (New Entrance) ผู้ที่เข้ามาใหม่มีความมุ่งหวังที่จะเข้ามามีส่วนร่วมหรือมีส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้นจึงเป็นภาวะคุกคาม ซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอุปสรรคที่เข้ามาและภาวะการตอบโต้ขององค์กร โดยสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อผู้ที่เข้ามาใหม่ ได้แก่

Economies of Scale ความประหยัดที่เกิดจากการผลิตจำนวนมาก (Economies of Scale) ทำให้คู่แข่งต้องมีการผลิตที่มีขนาดใหญ่พอ จึงจะสามารถต่อสู้กับกิจการเดิมได้ ความแตกต่างของสินค้า Differentiation หรือ ขนาดของทุน Capital Requirement เนื่องจากผู้ที่เข้ามาใหม่จะต้องแบกรับต้นทุนที่สูงมากในด้านต่าง ๆ เป็นต้น เหล่านี้เป็นตัวอย่างของอุปสรรคสำหรับผู้ที่เข้ามาใหม่ ซึ่งนักบริหารจะต้องสร้างภาวะการตอบโต้ โดยอาศัยความได้เปรียบด้านอุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่ในด้านต่าง ๆ

- การวิเคราะห์ผู้ซื้อ (Buyer) ผู้บริหารในองค์การภาครัฐ และภาคเอกชน จะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า เนื่องจากองค์การจะต้องเผชิญกับอำนาจการต่อรองของลูกค้า ในเรื่องของปริมาณ คุณภาพ และราคา

- การวิเคราะห์ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) ผู้จัดส่งวัตถุดิบจะมีความสำคัญเนื่องจากองค์การจะต้องเผชิญกับพลังการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบเช่นเดียวกับลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารทั้งองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน จะต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรับกับพลังการต่อรองนั้น

- การวิเคราะห์สินค้าทดแทน (Substitute) การมีสินค้าหรือบริการทดแทนทำให้องค์กรต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้า ราคา และบริการที่นำเสนอให้กับลูกค้า เนื่องจากการละเลยความสำคัญดังกล่าวจะทำให้องค์การเสียเปรียบต่อคู่แข่งได้

- การวิเคราะห์คู่แข่ง (Rival) คู่แข่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักบริหารจะต้องคำนึงถึง เนื่องจากนักบริหารจะต้องใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญกับคู่แข่งจะหมายถึงความพ่ายแพ้

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะทำให้ทราบถึงโอกาสหรือภาวะคุกคามทางธุรกิจขององค์กร

โอกาส : การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาทำให้ภาวะคุกคาม : เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์กร

### 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

#### กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7 - S Framework เป็นต้น

#### กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันได้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

#### กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

#### 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)
2. ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น
3. ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น
4. การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์การ โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ

เพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ นั่นเอง

ความสำเร็จขององค์การนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

## 5) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุงเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในการติดตาม ควบคุมและประเมินผลนั้นจำเป็นต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด

กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์กรรวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

### 2.3.3 การกำหนดกลยุทธ์สำหรับโรงเรียน

Fiedler [14] กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ว่าเป็นการพัฒนาทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรทราบสภาพปัจจุบันของตนเอง และเพื่อตัดสินใจเลือกทิศทางในอนาคตเป็นกระบวนการที่มีความคิดรวบยอด

- เป็นการจัดภาพลักษณ์ของขั้นตอนต่างๆในกระบวนการที่สมบูรณ์
- เป็นการเน้นแนวทางก้าวหน้า
- เป็นการสื่อสารกับผู้อื่น

การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษานั้นเกี่ยวกับองค์ประกอบ 2 ส่วนคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

นายสุชาติ ขำขจร [48] ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนนอกระบบในกรุงเทพมหานครผลการวิจัยสรุปได้ว่าการบริหารงานตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนนอกระบบทั้ง 12 มาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอน เห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยรวมจากมากไปหาน้อยดังนี้ อาคารเรียนห้องเรียน ห้องประกอบ/สถานที่ฝึกปฏิบัติและสภาพแวดล้อมเหมาะสมกับหลักสูตรและเพียงพอต่อการใช้งาน บริการและสวัสดิการที่จัดให้แก่ผู้เรียนทั่วถึงและเพียงพอ ผู้บริหารเป็นผู้นำระดับมืออาชีพ ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนเหมาะสมและใช้เป็นเครื่องชี้การดำเนินงานของโรงเรียนได้ ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียนและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ระบบการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ กระบวนการวัดผลและประเมินผลผู้เรียนตรงตามสภาพจริง หลักสูตรได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม/ท้องถิ่นและผู้เรียน การจัดกระบวนการเรียนรู้เป็นไปตามหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ ครู/ผู้สอนมีความรู้ความสามารถ ในวิชาที่สอนและประพฤติตนเหมาะสมกับวิชาชีพครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้สำเร็จการศึกษาอยู่ในระดับสูง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ปัญหาการบริหารงานตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนนอกระบบทั้ง 4 ด้านของปัจจัยทรัพยากรการบริหาร 4 M's ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอน เห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อยมาก ซึ่งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยรวมจากมากไปหาน้อยดังนี้ ปัญหาด้านงบประมาณ ปัญหาด้านบุคคล ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ ปัญหาด้านการบริหารจัดการตามลำดับ



สิทธิเวท เพ็ญนวลทอง มนัส วัฒนไชยยศ และบรรจง ชลวิโรจน์ [49] ศึกษาสภาพการเรียนการสอนดนตรี โรงเรียนดนตรีมีฟ้า หาดใหญ่ วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาสภาพการเรียนการสอนดนตรีของนักเรียนดนตรีโรงเรียนดนตรีมีฟ้าหาดใหญ่ในด้านสภาพบรรยากาศ สื่อการเรียนการสอนบุคลากรครูผู้สอน และการส่งเสริมกิจกรรมแก่ผู้เรียนดนตรีให้อ่านนวยต่อการเรียนรู้และพัฒนาการทางดนตรีไปสู่การช่วยให้เด็กมีพื้นฐานดนตรีที่มั่นคง ซึ่งเป็นรากฐานในการเรียนดนตรีต่อไป อย่างน้อยที่สุดโรงเรียนควรจัดสรรห้องเรียน และบรรยากาศภายในห้องเรียนให้มีสีสันสดใส น่าดึงดูดต่อการเรียน เพราะมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้เรียน กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือนักเรียนจำนวน 50 คน และผู้ปกครองนักเรียนจำนวน 50คน ของโรงเรียนดนตรีมีฟ้า หาดใหญ่โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ผลการวิจัยพบว่า นักเรียนมีความคิดเกี่ยวกับสภาพการเรียนการสอนดนตรีในโรงเรียนมีฟ้า หาดใหญ่โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.44$ )และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านเครื่องดนตรีและสื่อการสอนอยู่ในระดับมาก( $\mu = 3.64$ ) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดรองลงมาคือด้านบุคลากรครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.52$ )การส่งเสริมกิจกรรมแก่ผู้เรียนดนตรีอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.33$ ) ส่วนในด้านสภาพบรรยากาศอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.29$ ) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผู้ปกครองมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเรียนการสอนดนตรีโรงเรียนมีฟ้า หาดใหญ่โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.28$ )และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเครื่องดนตรีและสื่อการสอน และด้านบุคลากรและครูผู้สอนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.40$ ) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดรองลงมาคือด้านการส่งเสริมกิจกรรมแก่ผู้เรียนดนตรีอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.20$ ) ส่วนด้านสภาพบรรยากาศภายในโรงเรียนและห้องเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.11$ ) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ศุภลักษณ์ เศษระพานิช [50] ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยใช้แนวคิด/หลักการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นและใช้วิธีการ Benchmarking โดยการศึกษาถึงคุณลักษณะและแนวปฏิบัติของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับการยอมรับว่ามีความเป็นเลิศ แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1 ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ระบบการบริหารของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ ขั้นที่ 3 การออกแบบระบบ ขั้นที่ 4 ตรวจสอบและปรับปรุงระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน และขั้นที่ 5 สรุปผลการวิจัย ผลการวิจัย พบว่าระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบย่อย โดยองค์ประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนมี 9 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) โครงสร้างองค์กร 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การบริหารงานวิชาการ 7) การบริหารการเงิน 8) การบริหารทั่วไป และ 9) การจัดการสารสนเทศและความรู้ และประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 35 องค์ประกอบ และมีแนวปฏิบัติรวมทั้งหมด 209 ข้อ

เอกพล สุทธิรัตน์ [51] ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของสถานศึกษาต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานของสถานศึกษาต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านปฏิบัติตน ด้านการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ด้านการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา ด้านการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาและข้อเสนอแนะเพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำหลักปรัชญาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครู รองผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้แก่ ครู รองผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2550 จำนวน 288 คนซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของสถานศึกษาต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ จำนวน 48 ข้อค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.83 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิจัย พบว่าสภาพการบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของสถานศึกษาต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรีเขต 1 ทั้ง 7 ด้าน โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการปฏิบัติตนและด้านการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา นอกนั้นกิจกรรมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกกิจกรรมได้แก่ ด้านการบริหารจัดการด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา และด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามลำดับ

อินทนนท์ บุปผาวลัย วันทนีย์ ภูมิภัทราคม และวรุณี เขาวนัสสุขุม [52] ได้ศึกษาเรื่องคุณภาพการให้บริการของโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานครมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรคุณภาพการให้บริการที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันและความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลประกอบการบริการกับคุณภาพการให้บริการของโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ลูกค้าที่ใช้บริการโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามจำนวน 51 ข้อประกอบด้วยส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลส่วนที่ 2 ส่วนประกอบการบริการและส่วนที่ 3 คุณภาพการให้บริการซึ่งผลจากการวัดค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าร้อยละค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีแบบอิสระต่อกัน การทดสอบค่าความแปรปรวนแบบทางเดียวและการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่าระดับคุณภาพส่วนประกอบการบริการของโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานครโดยรวมอยู่ในระดับสูงเมื่อจำแนกรายด้านพบว่าด้านสถานที่ ด้านหลักสูตร ด้านค่าบริการและด้านบุคลากรอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ระดับ

การให้คุณภาพการให้บริการของโรงเรียนดนตรีสยามกลการโดยรวมอยู่ในระดับสูงเมื่อจำแนกรายด้านพบว่าด้านความเป็นรูปธรรมด้านความน่าเชื่อถือไว้วางใจด้านการตอบสนองต่อผู้รับบริการด้านความมั่นใจในบริการและด้านความเห็นอกเห็นใจต่อผู้รับบริการอยู่ในระดับสูงทุกด้าน 1) หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารธุรกิจบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ 2) ปัจจัยส่วนบุคคลของลูกค้าที่ใช้บริการโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานครในด้านอายุระดับการศึกษาสถานะผู้รับบริการต่างกันมีความพึงพอใจคุณภาพการให้บริการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านเพศต่างกันให้ระดับคุณภาพการให้บริการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ลูกค้าที่มาใช้บริการโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานครที่ใช้บริการในสถานที่ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจคุณภาพการให้บริการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนลูกค้าที่เลือกเรียนหลักสูตรต่างกันมีความพึงพอใจคุณภาพการให้บริการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การบริการของโรงเรียนดนตรีสยามกลการด้านสถานที่หลักสูตรและบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการให้บริการในระดับค่อนข้างสูงส่วนด้านค่าบริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการให้บริการในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เอกราช ตรันเจริญ [53] ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาการบริหารของโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนสาขาคอมพิวเตอร์ ในจังหวัดขอนแก่นผลการศึกษาค้นคว้า พบว่าสภาพความพร้อมในการบริหารของโรงเรียนเอกชน ที่จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนสาขาคอมพิวเตอร์ ในจังหวัดขอนแก่น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน พบว่าโรงเรียนมีสภาพความพร้อมดีโดยรวมสิ่งที่ต้องพิจารณาปรับปรุงคือหลักสูตรให้ทันสมัยอยู่เสมอเพื่อสนองความต้องการของตลาดและท้องถิ่นสำหรับสิ่งอำนวยความสะดวกซึ่งประกอบด้วย สื่อการเรียนการสอน อาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการเรียนการสอนอยู่ในสภาพความพร้อมดีโดยรวมเช่นกันแต่สิ่งที่ต้องปรับปรุงอยู่เสมอคือ สื่อการเรียนการสอน เช่น เอกสารประกอบการสอนเครื่องและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้ทันสมัยและใหม่อยู่เสมอ การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้เรียนจำแนกตามระดับการศึกษาต่อการจัดการด้านวิชาการและสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนสาขาคอมพิวเตอร์ ในจังหวัดขอนแก่น พบว่าผู้เรียนที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้เรียนที่มีการศึกษต่ำกว่าระดับปริญญาตรีจะมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าผู้เรียนที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปและเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ผู้เรียนที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นด้านสิ่งอำนวยความสะดวกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับด้านวิชาการ พบว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 2.4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Ka-ho Mok [54] ได้ศึกษาเรื่อง “Decentralization and marketization of education in Singapore : A case study of the school excellence model” โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อตรวจสอบและศึกษาถึงปรัชญาและหลักการของรูปแบบความเป็นเลิศของสถานศึกษาในประเทศสิงคโปร์ เนื่องจากรัฐบาลสิงคโปร์เปิดโอกาสให้สถานศึกษาได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยการนำเสนอนโยบายการกระจายอำนาจเพราะหวังว่าสถานศึกษาแต่ละโรงเรียนมีความสามารถและยืดหยุ่นที่จะพัฒนาจุดแข็งของตนเองและเหมาะสมกับสภาพของแต่ละสถานศึกษาเป็นอย่างดี แนวทางหนึ่งที่รัฐบาลจะช่วยสนับสนุนให้การศึกษาที่มีคุณภาพคือการนำเสนอรูปแบบความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา (School Excellence Model : SEM) เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและประเมินตนเอง SEM ประกอบด้วย สองกลุ่มใหญ่ด้วยกัน คือกลุ่มสนับสนุนและกลุ่มผลลัพธ์ โดยที่กลุ่มสนับสนุนเป็นกลุ่มที่ให้ความสนใจว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นได้อย่างไร ในขณะที่กลุ่มผลลัพธ์เป็นผลที่สถานศึกษาได้รับ กลุ่มสนับสนุนมุ่งว่าผู้นำของสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำอย่างไรในการกำหนดคุณค่าและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนและผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศและความรับผิดชอบต่อสังคม รวมไปถึงการกำหนดแผนกลยุทธ์ของแต่ละสถานศึกษาโดยการตรวจสอบทิศทางที่ชัดเจนและมุ่งเน้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อจะสนับสนุนทิศทางนั้น การนำแผนไปปฏิบัติและการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ นอกจากนี้ทีมงานจะต้องถูกตรวจสอบโดยการบริหารบุคลากร เป็นการทบทวนว่าสถานศึกษามีวิธีการพัฒนาและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ในการผลักดันให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา การที่สถานศึกษาใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสนับสนุนแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกระบวนการต่างๆเพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา กระบวนการมุ่งเน้นนักเรียน ผลลัพธ์การปฏิบัติงานและการบริหาร เป็นพื้นที่อีกกลุ่มหนึ่งในการตรวจสอบว่าการออกแบบของสถานศึกษา การปฏิบัติ การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการหลักในภาพรวมของการจัดการศึกษาและการทำงานส่งผลกระทบต่อการศึกษาความเป็นอยู่ให้กับนักเรียน รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังรวมถึงผลลัพธ์ทางด้านบุคลากรที่แสดงถึงความสัมพันธ์ในการอบรมและพัฒนา ขวัญและกำลังใจของบุคลากร ผลลัพธ์ทางด้านหุ้นส่วนและสังคม เช่น ผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาตรงกับความต้องการของหุ้นส่วนและสังคมส่วนใหญ่ สุดท้ายคือผลการปฏิบัติงานหลักของสถานศึกษาจะถูกตรวจสอบโดยการทบทวนว่าการพัฒนาโดยภาพรวมของนักเรียนเป็นอย่างไรเกี่ยวกับผลผลิตทางการศึกษา

OFSTED [21] ได้เสนอรูปแบบสถานศึกษาที่มีรูปแบบสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศเพื่อให้สถานศึกษาที่ต้องการปรับปรุงคุณภาพนำไปเป็นแบบอย่าง โดยรูปแบบการแสดงความเป็นเลิศนี้ได้รับการปรับปรุงและถูกนำมาใช้โดยกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานจริง ซึ่งประกอบด้วย 9 องค์ประกอบด้วยกันคือ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารทรัพยากร การปรับปรุงกระบวนการ ความคิดเห็นของสถานศึกษา ความคิดเห็นของพนักงาน ความคิดเห็นของชุมชนและผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่สำคัญ

Fulstonschools [55] ได้นำเสนอรูปแบบสำหรับความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา ประกอบด้วยระบบการบริหาร 6 ระบบด้วยกัน คือ ภาวะผู้นำ การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนกระบวนการสนับสนุนและการศึกษาทรัพยากรบุคคลและผลลัพธ์การปฏิบัติงานในแต่ละระบบย่อยมีรายการดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ความท้าทายของผู้นำ การสื่อสารคุณค่าและความเชื่อของระบบ การกำหนดทิศทางและการประกาศถึงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนรวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดของผลการปฏิบัติงานที่สนับสนุนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย การประชาสัมพันธ์ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาและความรับผิดชอบต่อสาธารณะ 2) การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย ประกอบด้วย การกำหนดความต้องการและความคาดหวังของนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการจัดหาบริการลูกค้าที่ดีเยี่ยม การกำหนดระดับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การตรวจสอบความต้องการและความคาดหวังของนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย ความสามารถและความต้องการของพนักงาน การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม การนิยามวัตถุประสงค์ การวัดผลการปฏิบัติงาน เป้าหมายและ กลยุทธ์สำหรับแต่ละเป้าหมาย การมุ่งไปยังทิศทางเดียวกันของแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาและแผนกต่างๆ และการจัดสรรทรัพยากรตามแผนกลยุทธ์ 4) การวางแผนการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงกระบวนการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องโดยผ่านกระบวนการปรับปรุง (see-plan-do-check cycle) การกำจัดโปรแกรมและกระบวนการที่ไร้ประสิทธิภาพและไม่จำเป็น การตรวจสอบและการนำแบบอย่างของสถานศึกษาที่ดีมาเปรียบเทียบกับปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา 5) ทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย การขยายความสามารถของพนักงานและการพัฒนาบุคคล การมอบอำนาจให้กับพนักงานได้มีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อระบบการปรับปรุงสถานศึกษา การมุ่งมั่นในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การพัฒนาบุคลากรสนับสนุน การให้รางวัลที่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา การสนับสนุนช่องทางการสื่อสาร ความร่วมมือและการแบ่งปันความรู้ระหว่างแผนกและสถานศึกษา และการกำหนดระดับความพึงพอใจของพนักงาน 6) ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผลงานที่ตรงหรือเหนือกว่าเป้าหมายที่วางไว้ และผลงานที่ตรงหรือเหนือกว่าสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างและสามารถเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นได้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ และพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

#### 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การออกแบบการวิจัย ประกอบด้วย

3.1.1 ประชากร คือ โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้กับกลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา (สช.) และได้รับอนุญาตให้จัดตั้งโดยกระทรวงศึกษาธิการจากทั่วประเทศ จำนวน 331 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบทั่วประเทศจำนวน 181 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการ ผู้สอน เจ้าหน้าที่ ผู้เรียน และผู้ปกครอง รวมผู้ให้ข้อมูลโรงละ 5 คน

3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบและแบบประเมินความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์

3.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น  $PNI_{Modified}$  (Priority Needs Index Modified)

#### 3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนในการวิจัย 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

ขั้นตอนที่ 4 ร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรี เอกชนนอกระบบ

ผู้วิจัยสรุปขั้นตอนการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัยและผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละขั้นตอน รายละเอียดตามแผนภาพที่ 3.1 ดังนี้

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
<p>ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัจจุบันและสภาพที่พึง ประสงค์ในการบริหารสู่ความ เป็นเลิศของโรงเรียนดนตรี เอกชนนอกระบบ</p>	<p>1.1 ประชากร คือ โรงเรียน ดนตรีเอกชนนอกระบบ จำนวน 331 โรง</p> <p>1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ จำนวน 181 โรง</p> <p>1.3 ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการ ผู้สอน เจ้าหน้าที่ ผู้เรียน และ ผู้ปกครอง</p> <p>1.4 เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม</p> <p>1.5 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหา ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)</p>	<p>สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง ประสงค์ในการบริหารสู่ความ เป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ</p>
<p>ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในการ บริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ</p>	<p>วิเคราะห์ค่าดัชนีความสำคัญ ของความต้องการจำเป็นโดย ใช้ PNI<sub>Modified</sub> และจัดลำดับ ความต้องการจำเป็นในการ บริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ โดยการเรียงลำดับตาม ค่าความต้องการจำเป็นจาก มากไปหาน้อย</p>	<p>ลำดับความต้องการจำเป็นในการ บริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน ดนตรีเอกชนนอกระบบ</p>
<p>ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ประเมินจุด แข็ง จุดอ่อน โอกาสและ ภาวะคุกคามในการบริหารสู่ ความเป็นเลิศของโรงเรียน ดนตรีเอกชนนอกระบบ</p>	<p>นำผลการจัดลำดับความ ต้องการจำเป็นมากำหนด จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและ ภาวะคุกคาม โดยการแปลค่า ค่าเฉลี่ย PNI<sub>Modified</sub></p>	<p>ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใน การบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ</p>

<p>ขั้นตอนที่ 4 (ร่าง) กลยุทธ์ การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนดนตรีเอกชน นอกระบบจากผลการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม</p>	<p>นำผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะ คูกคามมาทำ SWOT MATRIXเพื่อกำหนดกลยุทธ์ หลัก และกลยุทธ์รองโดย ผู้วิจัย</p>	<p>4.1 SWOT MATRIX 4.2 (ร่าง 1)กลยุทธ์การบริหารสู่ ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรี เอกชนนอกระบบจากผลการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม</p>
<p>ขั้นตอนที่ 5 ประเมินความ เหมาะสมและความเป็นไปได้ ของร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ ความเป็นเลิศของโรงเรียน ดนตรีเอกชนนอกระบบ</p>	<p>ตรวจสอบความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ การบริหารสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนดนตรีเอกชนนอก ระบบที่ผู้วิจัยได้ออกแบบไว้ โดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้ 1.พิจารณาร่างกลยุทธ์การ บริหารสู่ความเป็นเลิศโรงเรียน ดนตรีเอกชนนอกระบบโดย ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 คน เครื่องมือใช้แบบประเมินความ เหมาะสมและความเป็นไปได้ 2. จัดอภิปรายกลุ่มย่อย (Focus group) เพื่อพิจารณา ร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความ เป็นเลิศโรงเรียนดนตรีเอกชน นอกระบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 ท่าน</p>	<p>ผลการประเมินเหมาะสมและความ เป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหาร สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรี เอกชนนอกระบบ</p>
<p>ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงและ นำเสนอกยุทธ์การบริหารสู่ ความเป็นเลิศของโรงเรียน ดนตรีเอกชนนอกระบบ</p>	<p>6.1 นำผลการประเมินความ เหมาะสมและความเป็นไปได้ ของผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์ และปรับปรุงร่างกลยุทธ์ 6.2 นำเสนอกยุทธ์การ บริหารสู่ความเป็นเลิศโรงเรียน ดนตรีเอกชนนอกระบบต่อ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักและร่วม</p>	<p>กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ฉบับสมบูรณ์</p>

แผนภาพ 5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



การดำเนินการวิจัยในเบื้องต้น เป็นการศึกษาเกี่ยวกับหลักการและกฎหมายการจัดโรงเรียน ดนตรีเอกชนนอกระบบ แนวคิดความเป็นเลิศ แนวคิดกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยศึกษา จากหนังสือ ผลงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เอกสารบทความทางวิชาการ ฐานข้อมูลทาง อินเทอร์เน็ต นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหา เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบ แนวคิดในการวิจัยที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

หลักการและกฎหมายการจัดโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ผู้วิจัยได้ศึกษาความเป็นมา การจัดการศึกษาของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนดนตรี เอกชนนอกระบบ ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 แนวคิดความเป็นเลิศผู้วิจัยได้การบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศโดยใช้เกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Educational Criteria for Performance Excellence : EdPEX) 7 หมวด ประกอบด้วย 1. การนำองค์กร 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. การมุ่งเน้นลูกค้า 4. การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5. การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 6. การ จัดการกระบวนการ 7. ผลลัพธ์ แนวคิดกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยใช้แนวคิดการ วางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียน A Strategic Management for School Development ตาม แนวคิดของ Fidler,B., 2002 ประกอบด้วย 1. การวิเคราะห์ SWOT 2. การกำหนดกลยุทธ์ จากนั้น ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดในการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อ พิจารณาความเหมาะสม ให้ข้อเสนอแนะ และปรับปรุงตามความคิดเห็น เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดใน การวิจัยที่สมบูรณ์และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ซึ่งในแต่ละขั้นตอนมี รายละเอียดการดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังต่อไปนี้

### **ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ**

การดำเนินงานวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการสร้างเครื่องมือเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง ประสงค์ของการบริหารของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินการที่เป็นเลิศ (Educational Criteria for Performance Excellence : EdPEX) 7 หมวด ประกอบด้วย 1. การนำองค์กร 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. การมุ่งเน้นลูกค้า 4. การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5. การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 6. การจัดการกระบวนการ 7. ผลลัพธ์ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ(Quantitative) จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และผ่านการ ตรวจสอบค่าความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) จากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ ได้แก่ โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้กับ กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา (สช.) และได้รับ อนุญาตให้จัดตั้งโดยกระทรวงศึกษาธิการจากทั่วประเทศ จำนวน 331 โรงเรียน แบ่งภาคออกตามกรม ทางหลวงที่มีจำนวน 4 ภาค คือ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ และ กรุงเทพมหานคร (แยกออกมาจากภาคกลาง) ซึ่งแบ่งเป็นโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินเพื่อรับ รางวัลโรงเรียนที่มีระบบการประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับดีเด่นและโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ ดังสัดส่วนต่อไปนี้

### ตารางที่ 9 จำนวนประชากรตามภูมิภาค

ภูมิภาค	ประชากร		
	ร.ร.ผ่านเกณฑ์	ร.ร.ที่ยังไม่ผ่าน เกณฑ์	ร.ร.ทั้งหมด
กลาง	25	65	90
เหนือ	18	16	34
ตะวันออกเฉียงเหนือ	7	12	19
ใต้	13	17	30
กรุงเทพมหานคร	12	143	155
<b>รวม</b>	<b>75</b>	<b>256</b>	<b>331</b>

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้พื้นที่ (Area Sampling) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan [56] ได้โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั่วประเทศ 181 โรงเรียน แบ่งภาคออกตามกรมทางหลวงที่มีจำนวน 4 ภาค คือ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ และกรุงเทพมหานคร (แยกออกมาจากภาคกลาง) รวม 5 กลุ่ม ซึ่งแบ่งเป็นโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินเพื่อรับรางวัลโรงเรียนที่มีระบบการประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับดีเด่นและโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ ดังสัดส่วนต่อไปนี้

## ตารางที่ 10 การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ภูมิภาค	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ร.ร.ผ่าน เกณฑ์	ร.ร.ที่ยัง ไม่ผ่าน เกณฑ์	ร.ร. ทั้งหมด	ร.ร.ผ่าน เกณฑ์	ร.ร.ที่ยัง ไม่ผ่าน เกณฑ์	ร.ร. ทั้งหมด
กลาง	25	65	90	14	36	50
เหนือ	18	16	34	10	9	19
ตะวันออกเฉียงเหนือ	7	12	19	4	6	10
ใต้	13	17	30	6	11	17
กรุงเทพมหานคร	12	143	155	6	79	85
<b>รวม</b>	<b>75</b>	<b>256</b>	<b>331</b>	<b>41</b>	<b>140</b>	<b>181</b>

## ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการ 181 คน ผู้สอน 181 คน เจ้าหน้าที่ 181 คน ผู้เรียน 181 คน และผู้ปกครอง 181 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 905 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ จำนวน 89 ข้อ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบและแบบเติมความ จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจำนวน 85 ข้อ โดยจะมีข้อความคำถามในเรื่องสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก (PEST) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งทุกข้อจะแบ่งให้ตอบเป็น 2 สภาพ ได้แก่ สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยใช้เกณฑ์พิจารณาคำตอบที่ให้ ดังนี้

5 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีระดับการปฏิบัติมากที่สุด/มีสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นในโรงเรียนมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีระดับการปฏิบัติมาก/มีสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นในโรงเรียนมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีระดับการปฏิบัติปานกลาง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นในโรงเรียนปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีระดับการปฏิบัติน้อย/มีสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นในโรงเรียนน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด/มีสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นในโรงเรียนน้อยที่สุด

### การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1) ศึกษา ค้นคว้า และวิเคราะห์แนวคิด หลักการ ทฤษฎี แล งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) และการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อรวบรวมข้อมูลมาสร้างเป็นข้อคำถาม โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวิจัย

2) ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย คือแบบสอบถาม 2 ตอน จำนวน 89 ข้อ พร้อมทั้งขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาในการตรวจสอบแก้ไข

3) ปรับปรุงแก้ไข และนำเครื่องมือที่สร้างเสร็จแล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการพิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมของโครงสร้างเนื้อหา ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ของข้อคำถาม (Item Objective Congruence: IOC) และตรวจสอบความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ รูปแบบการพิมพ์ โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

- เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานทางด้านครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์
- เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการวิจัยทางการบริหารการศึกษา/ทางการบริหารธุรกิจ
- เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในด้านการบริหารการศึกษา/ ด้านการบริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และความชัดเจนของภาษาที่ใช้ โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินคือ ค่าดัชนี IOC (Item-Objective Congruence) โดยพิจารณาข้อคำถามที่มีค่า  $IOC \geq 0.50$  ต่อจากนั้นผู้วิจัยได้คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนี  $IOC \geq 0.50$  และปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้จากผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถาม พบว่า มีค่า IOC เท่ากับ 0.67 จำนวน 18 ข้อและพบว่า มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 จำนวน 71 ข้อ รวมข้อคำถามที่มีความเหมาะสมสำหรับนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 89 ข้อ

4) นำแบบสอบถามที่ผ่านตรวจสอบและปรับข้อความจากผู้ทรงคุณวุฒิเรียบร้อยแล้วเสนอแก่อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก เพื่อเห็นชอบและนำไปจัดพิมพ์ ทำสำเนาเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลจริงต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1) ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือนำจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

2) ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือนำจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยดำเนินการส่งและรับคืนด้วยตนเอง

3) ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือนำจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบทั่วประเทศจำนวน 181 โรงเรียนในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยส่งหนังสือนำและแบบสอบถามทางไปรษณีย์ แนบซองพร้อมแสตมป์เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 158 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 87.29 ตามสัดส่วนดังต่อไปนี้

### ตารางที่ 11 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน

ภูมิภาค	กลุ่มตัวอย่าง			จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน		
	ร.ร.ผ่านเกณฑ์	ร.ร.ที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์	ร.ร.ทั้งหมด	ร.ร.ผ่านเกณฑ์	ร.ร.ที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์	ร.ร.ทั้งหมด
กลาง	14	36	50	12	32	44
เหนือ	10	9	19	8	7	15
ตะวันออกเฉียงเหนือ	4	6	10	3	4	7
ใต้	6	11	17	4	9	13
กรุงเทพมหานคร	6	79	85	5	74	79
<b>รวม</b>	<b>41</b>	<b>140</b>	<b>181</b>	<b>32</b>	<b>126</b>	<b>158</b>

1) ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือนำจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบร่างกลยุทธ์

2) ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือนำจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการประชุมกลุ่ม (Focus Group) โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งแบ่งเป็นโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินเพื่อรับรางวัลโรงเรียนที่มีระบบการประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับดีเด่นและโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ ใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติสำเร็จรูป SPSS โดยค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentile) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลซึ่งแบ่งเป็นโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินเพื่อรับรางวัลโรงเรียนที่มีระบบการประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับดีเด่นและโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ โดยการแจกแจงความถี่และการหาค่าร้อยละ

2) การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ วิเคราะห์ข้อมูลซึ่งแบ่งเป็นโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินเพื่อรับรางวัลโรงเรียนที่มีระบบการประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับดีเด่นและโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยทั้ง 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50–5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติ/มีสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตรดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50–4.49 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติ/มีสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตรดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50–3.49 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติ/มีสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตรดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50–2.49 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติ/มีสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตรดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00–1.49 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติ/มีสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตรดับน้อยที่สุด

## ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน ดนตรีเอกชนนอกระบบ

นำผลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบมาหาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Priority Needs Index Modified :  $PNI_{Modified}$ ) เพื่อระบุความต้องการจำเป็น [57] จากสูตร

$$PNI_{Modified} = (I - D) / D$$

นำผลที่ได้มาจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยซึ่งแบ่งเป็นโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินเพื่อรับรางวัลโรงเรียนที่มีระบบการประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับดีเด่น โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ และโรงเรียนทั้งหมดเพื่อให้ได้ลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

## ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะ คุกคามในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิค  $PNI_{Modified}$  (Priority Need Index Modified)

สำหรับการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เน้นการเสนอผลส่วนที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามที่ควรได้รับการพัฒนา โดยการแบ่งกลุ่มคำนวณตามประเภทของโรงเรียนจากค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูงสุดลดด้วยค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำสุด และหารด้วยจำนวนช่วงที่ต้องการคือ 2 ระดับ จากนั้นจัดกลุ่มคือ กลุ่มสูง และกลุ่มต่ำ การพิจารณากลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เป็นจุดอ่อน / ภาวะคุกคามของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบแสดงว่ามีความต้องการจำเป็นที่ต้องการการปรับปรุงพัฒนาจึงต้องนำประเด็นดังกล่าวมาพิจารณาในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะจัด/ ลดจุดอ่อนหรือลดภาวะคุกคามสำหรับกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  ต่ำจะเป็นจุดแข็ง / โอกาสของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง / โอกาส แล้วนำผลมาสังเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดร่างกลยุทธ์ (ฉบับที่ 1) ในลำดับต่อไป

#### ขั้นตอนที่ 4 ร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

วิเคราะห์ SWOT Analysis โดยนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบมาจัดทำ SWOT Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบตามขั้นตอน ดังนี้

จุดแข็ง (S = Strengths) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ จะเป็นจุดแข็งของความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง

จุดอ่อน (W = Weaknesses) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง จะเป็นจุดอ่อนของความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะลดจุดอ่อน

โอกาส (O = Opportunities) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ จะเป็นโอกาสของความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะส่งเสริมให้เกิดโอกาส

ภาวะคุกคาม (T = Threats) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง จะเป็นภาวะคุกคามของความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะลดภาวะคุกคาม

จากนั้นนำมาจัดทำเป็นตาราง SWOT Matrix ด้วยการจับคู่ ดังนี้

- 1) จับคู่จุดแข็ง – โอกาส (SO) นำมากำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาว
- 2) จับคู่จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) นำมากำหนดกลยุทธ์การแตกตัว (Diversification Strategy) เพื่อใช้จุดแข็งมาลดภาวะคุกคามต่างๆ
- 3) จับคู่จุดอ่อน – โอกาส (WO) นำมากำหนดกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround – Oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆโดยพิจารณาโอกาสภายนอกที่เป็นผลดีต่อการบริหาร
- 4) จับคู่จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT) นำมากำหนดกลยุทธ์การป้องกัน (Defensive Strategy) เพื่อลดอุปสรรคต่างๆและตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้เกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

จากการประมวลข้อมูลทั้งหมดจึงนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์โดยใช้การวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนของ Brian Fidler (2002) คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มี 4 กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์รองและโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ 6 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง



## ขั้นตอนที่ 5 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้และข้อเสนอแนะ จากนั้นผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำก่อนนำไปสร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินงานดังนี้

ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคลจำนวน 20 ท่าน ซึ่งผู้วิจัยจัดแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ด้านการบริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจำนวน 9 ท่าน กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ด้านผู้รับบริการโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจำนวน 6 ท่าน และกลุ่มที่ 3 ได้แก่ ด้านบริหารการศึกษาจำนวน 5 ท่าน ซึ่งมีรายนามผู้ทรงคุณวุฒิดังในภาคผนวก

1) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยกำหนดน้ำหนักคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด  
 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก  
 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ปานกลาง  
 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อย  
 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยที่สุด

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เกณฑ์การประเมินโดยการนำค่าเฉลี่ยไปทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์ผลการประเมิน (บุญชม ศรีสะอาด, 2543) ดังนี้

4.50 – 5.00	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

นำผลการประเมินและความเหมาะสมความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์จากผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินรายบุคคลมาวิเคราะห์และนำมาปรับปรุงแก้ไข (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ฉบับที่ 2 โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มี 4 กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์รองและโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ 6 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง

ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบโดยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าประชุมสัมมนาและแสดงความคิดเห็นในขั้นตอนนี้ จำนวน 15 ท่าน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ด้านการบริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจำนวน 5 ท่าน กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ด้านผู้รับบริการโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ จำนวน 5 ท่าน และกลุ่มที่ 3 ได้แก่ ด้านบริหารการศึกษาจำนวน 5 ท่าน

#### **ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ**

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่มมาดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 1) ปรับปรุงและแก้ไขกลยุทธ์ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและนำเสนอรูปแบบที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณา และนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โรงเรียนทั้ง 2 กลุ่ม มี 7 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง
- 2) นำเสนอกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบในรายงานวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์และเผยแพร่ต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอในรูปของการบรรยายและตารางประกอบความเรียง โดยแบ่งออกเป็น 7 ตอน ดังนี้

- 4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
- 4.3 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
- 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
- 4.5 (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ
- 4.6 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นดนตรีเอกชนนอกระบบ
- 4.7 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

#### 4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบออกเป็น 2 กลุ่ม คือ โรงเรียนทั้งหมดจำนวน 790 ฉบับ แบ่งเป็นโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินเพื่อรับรางวัลโรงเรียนที่มีระบบการประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับดีเด่นจำนวน 160 ฉบับ และโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ 630 ฉบับ จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง/ปฏิบัติงาน/ศึกษา/ส่งบุตรหลานในโรงเรียนดนตรี รายละเอียดดังนี้



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 12 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนทั้งหมด

	ข้อมูลพื้นฐาน	ผู้อำนวยการ		ผู้สอน		เจ้าหน้าที่		ผู้เรียน		ผู้ปกครอง		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
1. เพศ													
1.1	ชาย	69	43.70	54	34.20	48	30.40	47	29.70	65	41.10	283	35.80
1.2	หญิง	89	56.30	104	65.80	110	69.60	111	70.30	93	58.90	507	64.20
	รวม	158	100	158	100	158	100	158	100	158	100	790	100
2. อายุ													
2.1	น้อยกว่า 10 ปี	-	-	-	-	-	-	21	13.30	-	-	21	2.60
2.2	11 - 15 ปี	-	-	-	-	-	-	44	27.80	-	-	44	5.60
2.3	16 - 20 ปี	-	-	-	-	-	-	35	22.20	-	-	35	4.40
2.4	20 ปีขึ้นไป	-	-	-	-	-	-	58	36.70	-	-	58	7.30
2.5	น้อยกว่า 30 ปี	-	-	37	23.40	88	55.70	-	-	-	-	125	15.80
2.6	31 - 35 ปี	11	7	108	68.40	70	44.30	-	-	50	31.60	239	30.30
2.7	36 - 40 ปี	112	70.90	13	8.20	-	-	-	-	32	20.30	157	19.90
2.8	40 ปีขึ้นไป	35	22.10	-	-	-	-	-	-	76	48.10	111	14.10
	รวม	158	100	158	100	158	100	158	100	158	100	790	100

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	ผู้อำนวยการ		ผู้สอน		เจ้าหน้าที่		ผู้เรียน		ผู้ปกครอง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>3. วุฒิศึกษา</b>												
3.1 ประถมศึกษา	-	-	-	-	-	-	21	13.30	-	-	21	2.70
3.2 มัธยมศึกษา	-	-	-	-	38	24.10	45	28.50	-	-	83	10.50
3.3 ปริญญาตรี	12	7.60	108	68.40	120	75.90	90	57	139	88	469	59.40
3.4 ปริญญาโท	133	84.20	50	31.60	-	-	2	1.20	18	11.40	203	25.70
3.5 ปริญญาเอก	13	8.20	-	-	-	-	-	-	1	0.60	14	1.80
<b>รวม</b>	<b>158</b>	<b>100</b>	<b>158</b>	<b>100</b>	<b>158</b>	<b>100</b>	<b>158</b>	<b>100</b>	<b>158</b>	<b>100</b>	<b>790</b>	<b>100</b>
<b>4.ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง/ ปฏิบัติงาน/ศึกษา/ส่งบุตรหลาน ในโรงเรียนต้นตริงแห่งนี้</b>												
4.1 น้อยกว่า 1 ปี	-	-	0	0	12	7.60	36	22.80	40	25.30	88	11.10
4.2 1-2 ปี	-	-	21	13.30	108	68.30	92	58.20	97	61.40	318	40.30
4.3 2-3 ปี	10	6.30	101	64	21	13.30	30	19	21	13.30	183	23.20
4.4 มากกว่า 3 ปีขึ้นไป	148	93.70	36	22.70	17	10.80	0	0	0	0	201	25.40
<b>รวม</b>	<b>158</b>	<b>100</b>	<b>158</b>	<b>100</b>	<b>158</b>	<b>100</b>	<b>158</b>	<b>100</b>	<b>158</b>	<b>100</b>	<b>790</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 12 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนทั้งหมด พบว่า

(n = 790)

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมเป็นเพศหญิงจำนวน 507 คนคิดเป็นร้อยละ 64.20 เป็นเพศชายจำนวน 283 คนคิดเป็นร้อยละ 35.80 และเมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้อำนวยการ ผู้สอน เจ้าหน้าที่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง พบว่าเป็นเพศหญิงร้อยละ 56.30 65.80 69.60 70.30 58.90 ตามลำดับ

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมมีอายุ 31-35 ปีจำนวน 239 คนคิดเป็นร้อยละ 30.30 เมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้อำนวยการส่วนใหญ่มีอายุ 36-40 ปีจำนวน 112 คนคิดเป็นร้อยละ 70.90 ผู้สอนส่วนใหญ่มีอายุ 31-35 ปีจำนวน 108 คนคิดเป็นร้อยละ 68.40 เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 30 ปีจำนวน 88 คนคิดเป็นร้อยละ 55.70 ผู้เรียนส่วนใหญ่มีอายุ 20 ปีขึ้นไปจำนวน 58 คนคิดเป็นร้อยละ 36.70 ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีอายุ 40 ปีขึ้นไปจำนวน 76 คนคิดเป็นร้อยละ 48.10

วุฒิการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 469 คนคิดเป็นร้อยละ 59.40 เมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้อำนวยการส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 133 คนคิดเป็นร้อยละ 84.20 ผู้สอนส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 108 คนคิดเป็นร้อยละ 68.40 เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 120 คนคิดเป็นร้อยละ 75.90 ผู้เรียนส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 90 คนคิดเป็นร้อยละ 57 ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 139 คนคิดเป็นร้อยละ 88

ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง/ปฏิบัติงาน/ศึกษา/ส่งบุตรหลานในโรงเรียนดนตรี ผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง/ปฏิบัติงาน/ศึกษา/ส่งบุตรหลานในโรงเรียนดนตรี 1-2 ปีจำนวน 318 คนร้อยละ 40.30 เมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้อำนวยการส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งมากกว่า 3 ปีขึ้นไปจำนวน 148 คนคิดเป็นร้อยละ 93.70 ผู้สอนส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 2-3 ปีจำนวน 101 คนคิดเป็นร้อยละ 64 เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-2 ปีจำนวน 108 คนคิดเป็นร้อยละ 68.30 ผู้เรียนส่วนใหญ่มีระยะเวลาศึกษา 1-2 ปีจำนวน 92 คนคิดเป็นร้อยละ 58.20 ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีระยะเวลาส่งบุตรหลานในโรงเรียนดนตรี 1-2 ปีจำนวน 97 คนคิดเป็นร้อยละ 61.40

ตารางที่ 13 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

ข้อมูลพื้นฐาน	ผู้อำนวยการ		ผู้สอน		เจ้าหน้าที่		ผู้เรียน		ผู้ปกครอง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ												
1.1 ชาย	18	56.25	12	37.50	9	28.13	10	31.25	15	46.88	64	40
1.2 หญิง	14	43.75	20	62.50	23	71.87	22	68.75	17	53.12	96	60
รวม	32	100	32	100	32	100	32	100	32	100	160	100
2. อายุ												
2.1 น้อยกว่า 10 ปี	-	-	-	-	-	-	6	18.75	-	-	6	3.75
2.2 11 - 15 ปี	-	-	-	-	-	-	9	28.12	-	-	9	5.63
2.3 16 - 20 ปี	-	-	-	-	-	-	7	21.88	-	-	7	4.38
2.4 20 ปีขึ้นไป	-	-	-	-	-	-	10	31.25	-	-	10	6.25
2.5 น้อยกว่า 30 ปี	-	-	7	21.88	20	62.50	-	-	-	-	27	16.87
2.6 31 - 35 ปี	2	6.26	22	68.75	12	37.50	-	-	10	31.25	46	28.75
2.7 36 - 40 ปี	23	71.86	3	9.37	-	-	-	-	5	15.62	31	19.37
2.8 40 ปีขึ้นไป	7	21.88	-	-	-	-	-	-	17	53.13	24	15.00
รวม	32	100	32	100	32	100	32	100	32	100	160	100



ตารางที่ 13 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	ผู้อำนวยกาการ		ผู้สอน		เจ้าหน้าที่		ผู้เรียน		ผู้ปกครอง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>3. จุดศกการศกษา</b>												
3.1 ประถมศกษา	-	-	-	-	-	-	6	18.75	-	-	6	3.75
3.2 มัธยมศกษา	-	-	-	-	7	21.88	9	28.12	-	-	16	10
3.3 ปริญญาตรี	2	6.25	21	65.63	25	78.12	16	50	28	87.50	92	57.50
3.4 ปริญญาโท	28	87.50	11	34.37	-	-	1	3.13	3	9.37	43	26.88
3.5 ปริญญาเอก	2	6.25	-	-	-	-	-	-	1	3.13	3	1.87
<b>รวม</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>160</b>	<b>100</b>
<b>4. ระยะเวลายศการศกษา/ศกษาแทน/</b>												
<b>ปฏิบัติงาน/ศกษา/สงบุตรหลาน</b>												
<b>ในโรงเรียนศกษา</b>												
4.1 น้อยกว่า 1 ปี	-	-	-	-	-	-	2	6.25	3	9.37	5	3.13
4.2 1-2 ปี	-	-	2	6.25	19	59.37	20	62.50	21	65.63	62	38.75
4.3 2-3 ปี	4	12.50	24	75	8	25	10	31.25	8	25	54	33.75
4.4 มากกว่า 3 ปีขึ้นไป	28	87.50	6	18.75	5	15.63	-	-	-	-	39	24.37
<b>รวม</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>160</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 13 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์ พบว่า

(n = 160)

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมเป็นเพศหญิงจำนวน 96 คนคิดเป็นร้อยละ 60 เป็นเพศชายจำนวน 64 คนคิดเป็นร้อยละ 40 และเมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้อำนวยการ ผู้สอน เจ้าหน้าที่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง พบว่าเป็นเพศหญิงร้อยละ 43.75 62.50 71.87 68.75 53.12 ตามลำดับ

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมมีอายุ 31-35 ปีจำนวน 46 คนคิดเป็นร้อยละ 28.75 เมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้อำนวยการส่วนใหญ่มีอายุ 36-40 ปีจำนวน 23 คนคิดเป็นร้อยละ 71.86 ผู้สอนส่วนใหญ่มีอายุ 31-35 ปีจำนวน 22 คนคิดเป็นร้อยละ 68.75 เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 30 ปีจำนวน 20 คนคิดเป็นร้อยละ 62.50 ผู้เรียนส่วนใหญ่มีอายุ 20 ปีขึ้นไปจำนวน 10 คนคิดเป็นร้อยละ 31.25 ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีอายุ 40 ปีขึ้นไปจำนวน 17 คนคิดเป็นร้อยละ 53.13

วุฒิการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 92 คนคิดเป็นร้อยละ 57.50 เมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้อำนวยการส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 28 คนคิดเป็นร้อยละ 87.50 ผู้สอนส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 21 คนคิดเป็นร้อยละ 65.63 เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 25 คนคิดเป็นร้อยละ 78.12 ผู้เรียนส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 16 คนคิดเป็นร้อยละ 50 ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 28 คนคิดเป็นร้อยละ 87.50

ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง/ปฏิบัติงาน/ศึกษา/ส่งบุตรหลานในโรงเรียนดนตรี ผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง/ปฏิบัติงาน/ศึกษา/ส่งบุตรหลานในโรงเรียนดนตรี 1-2 ปีจำนวน 62 คนร้อยละ 38.75 เมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้อำนวยการส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งมากกว่า 3 ปีขึ้นไปจำนวน 28 คนคิดเป็นร้อยละ 87.50 ผู้สอนส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 2-3 ปีจำนวน 24 คนคิดเป็นร้อยละ 75 เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-2 ปีจำนวน 19 คนคิดเป็นร้อยละ 59.37 ผู้เรียนส่วนใหญ่มีระยะเวลาศึกษา 1-2 ปีจำนวน 20 คนคิดเป็นร้อยละ 62.50 ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีระยะเวลาส่งบุตรหลานในโรงเรียนดนตรี 1-2 ปีจำนวน 21 คนคิดเป็นร้อยละ 65.63

ตารางที่ 14 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

ข้อมูลพื้นฐาน	ผู้อำนวยการ		ผู้สอน		เจ้าหน้าที่		ผู้เรียน		ผู้ปกครอง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>												
1.1 ชาย	51	40.47	42	33.33	39	30.95	37	29.36	50	39.68	219	34.76
1.2 หญิง	75	59.53	84	66.67	87	69.05	89	70.64	76	60.32	411	65.24
รวม	126	100	126	100	126	100	126	100	126	100	630	100
<b>2. อายุ</b>												
2.1 น้อยกว่า 10 ปี	-	-	-	-	-	-	15	11.90	-	-	15	2.38
2.2 11 – 15 ปี	-	-	-	-	-	-	35	27.78	-	-	35	5.56
2.3 16 - 20 ปี	-	-	-	-	-	-	28	22.22	-	-	28	4.44
2.4 20 ปีขึ้นไป	-	-	-	-	-	-	48	38.10	-	-	48	7.62
2.5 น้อยกว่า 30 ปี	-	-	30	23.81	68	53.97	-	-	-	-	98	15.56
2.6 31 – 35 ปี	9	7.14	86	68.25	58	46.03	-	-	40	31.75	193	30.63
2.7 36 - 40 ปี	89	70.64	10	7.94	-	-	-	-	27	21.43	126	20
2.8 40 ปีขึ้นไป	28	22.22	-	-	-	-	-	-	59	46.82	87	13.81
รวม	126	100	126	100	126	100	126	100	126	100	630	100

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	ผู้อำนวยการ		ผู้สอน		เจ้าหน้าที่		ผู้เรียน		ผู้ปกครอง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>3. วุฒิการศึกษา</b>												
3.1 ประถมศึกษา	-	-	-	-	-	-	15	11.90	-	-	15	2.38
3.2 มัธยมศึกษา	-	-	-	-	31	24.60	36	28.57	-	-	67	10.63
3.3 ปริญญาตรี	10	7.94	87	69.05	95	75.40	74	58.73	111	88.10	377	59.84
3.4 ปริญญาโท	105	83.33	39	30.95	-	-	1	0.80	15	11.90	160	25.40
3.5 ปริญญาเอก	11	8.73	-	-	-	-	-	-	-	-	11	1.75
รวม	126	100	126	100	126	100	126	100	126	100	630	100
<b>4.ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง/ ปฏิบัติงาน/ศึกษา/ส่งบุตรหลาน ในโรงเรียนดนตรีแห่งนี้</b>												
4.1 น้อยกว่า 1 ปี	-	-	-	-	12	9.52	34	26.98	37	29.37	83	13.17
4.2 1-2 ปี	-	-	19	15.08	89	70.63	72	57.14	76	60.32	256	40.63
4.3 2-3 ปี	6	4.76	77	61.11	13	10.33	20	15.88	13	10.31	129	20.48
4.4 มากกว่า 3 ปีขึ้นไป	120	95.54	30	23.81	12	9.52	-	-	-	-	162	25.72
รวม	126	100	126	100	126	100	126	100	126	100	630	100

จากตารางที่ 14 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ พบว่า

(n = 630)

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมเป็นเพศหญิงจำนวน 411 คนคิดเป็นร้อยละ 65.24 เป็นเพศชายจำนวน 219 คนคิดเป็นร้อยละ 34.76 และเมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้อำนวยการ ผู้สอน เจ้าหน้าที่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง พบว่าเป็นเพศหญิงร้อยละ 59.53 66.67 69.05 70.64 60.32 ตามลำดับ

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมมีอายุ 31-35 ปีจำนวน 193 คนคิดเป็นร้อยละ 30.63 เมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้อำนวยการส่วนใหญ่มีอายุ 36-40 ปีจำนวน 89 คนคิดเป็นร้อยละ 70.64 ผู้สอนส่วนใหญ่มีอายุ 31-35 ปีจำนวน 86 คนคิดเป็นร้อยละ 68.75 เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 30 ปีจำนวน 68 คนคิดเป็นร้อยละ 53.97 ผู้เรียนส่วนใหญ่มีอายุ 20 ปีขึ้นไปจำนวน 48 คนคิดเป็นร้อยละ 38.10 ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีอายุ 40 ปีขึ้นไปจำนวน 59 คนคิดเป็นร้อยละ 46.82

วุฒิการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 377 คนคิดเป็นร้อยละ 59.84 เมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้อำนวยการส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 105 คนคิดเป็นร้อยละ 83.33 ผู้สอนส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 87 คนคิดเป็นร้อยละ 69.05 เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 95 คนคิดเป็นร้อยละ 75.40 ผู้เรียนส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 74 คนคิดเป็นร้อยละ 58.73 ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 111 คนคิดเป็นร้อยละ 88.10

ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง/ปฏิบัติงาน/ศึกษา/ส่งบุตรหลานในโรงเรียนดนตรี ผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง/ปฏิบัติงาน/ศึกษา/ส่งบุตรหลานในโรงเรียนดนตรี 1-2 ปีจำนวน 256 คนร้อยละ 40.63 เมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้อำนวยการส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งมากกว่า 3 ปีขึ้นไปจำนวน 120 คนคิดเป็นร้อยละ 95.54 ผู้สอนส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 2-3 ปีจำนวน 77 คนคิดเป็นร้อยละ 61.11 เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-2 ปีจำนวน 89 คนคิดเป็นร้อยละ 70.63 ผู้เรียนส่วนใหญ่มีระยะเวลาศึกษา 1-2 ปีจำนวน 72 คนคิดเป็นร้อยละ 57.14 ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีระยะเวลาส่งบุตรหลานในโรงเรียนดนตรี 1-2 ปีจำนวน 76 คนคิดเป็นร้อยละ 60.32

#### 4.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ แบ่งโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบออกเป็น 2 กลุ่ม คือ โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินเพื่อรับรางวัลโรงเรียนที่มีระบบการประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับดีเด่นและโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ รายละเอียดดังนี้



ตารางที่ 15 สถานภาพปัจจุบันและสถานะสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวม

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนทั้งหมด						
	สถานภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพที่	สถานภาพปัจจุบัน	สภาพที่	สภาพที่	สถานภาพปัจจุบัน	สภาพที่	สภาพที่				
	Mean (S.D.)	แปลผล (S.D.)	แปลผล	Mean (S.D.)	แปลผล (S.D.)	แปลผล	Mean (S.D.)	แปลผล (S.D.)	แปลผล				
หมวด 1 การนำองค์กร	3.58 (0.20)	มาก	มาก	4.90 (0.10)	มากที่สุด	มากที่สุด	2.94 (0.29)	ปานกลาง	ปานกลาง	3.07 (0.37)	ปานกลาง	4.91 (0.09)	มากที่สุด
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.70 (0.58)	มาก	มาก	4.93 (0.08)	มากที่สุด	มากที่สุด	3.13 (0.25)	ปานกลาง	ปานกลาง	3.25 (0.41)	ปานกลาง	4.94 (0.08)	มากที่สุด
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า	3.00 (0.36)	ปานกลาง	มาก	5.00 (0.00)	มากที่สุด	มากที่สุด	2.58 (0.35)	ปานกลาง	มากที่สุด	2.66 (0.39)	ปานกลาง	5.00 (0.00)	มากที่สุด
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้	3.85 (0.39)	มาก	มากที่สุด	5.00 (0.00)	มากที่สุด	มากที่สุด	3.26 (0.41)	ปานกลาง	มากที่สุด	3.38 (0.47)	ปานกลาง	5.00 (0.00)	มากที่สุด
หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	3.76 (0.28)	มาก	มากที่สุด	5.00 (0.00)	มากที่สุด	มากที่สุด	3.21 (0.32)	ปานกลาง	มากที่สุด	3.32 (0.38)	ปานกลาง	5.00 (0.00)	มากที่สุด
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	3.48 (0.29)	ปานกลาง	มากที่สุด	5.00 (0.00)	มากที่สุด	มากที่สุด	3.10 (0.30)	ปานกลาง	มากที่สุด	3.17 (0.33)	ปานกลาง	5.00 (0.00)	มากที่สุด
หมวด 7 ผลลัพธ์	3.18 (0.26)	ปานกลาง	มากที่สุด	4.95 (0.04)	มากที่สุด	มากที่สุด	2.66 (0.22)	ปานกลาง	มากที่สุด	2.76 (0.31)	ปานกลาง	4.95 (0.04)	มากที่สุด
รวม	3.47 (0.19)	ปานกลาง	มากที่สุด	4.85 (0.03)	มากที่สุด	มากที่สุด	3.01 (0.19)	ปานกลาง	มากที่สุด	3.10 (0.26)	ปานกลาง	4.85 (0.03)	มากที่สุด

จากตารางที่ 15 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวม พบว่า

#### โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47$  , S.D.=0.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวด พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.85$  , S.D.=0.39) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.76$  , S.D.=0.28) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.70$  , S.D.=0.58) การนำองค์กร ( $\bar{X} = 3.58$  , S.D.=0.20) การจัดการกระบวนการ ( $\bar{X} = 3.48$  , S.D.=0.29) ผลลัพธ์ ( $\bar{X} = 3.18$  , S.D.=0.26) และการมุ่งเน้นลูกค้า ( $\bar{X} = 3.00$  , S.D.=0.36)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.85$  , S.D.=0.03) เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวด พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเท่ากัน ดังนี้ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน การจัดการกระบวนการ ( $\bar{X} = 5.00$  , S.D.=0.00) รองลงมาคือ ผลลัพธ์ ( $\bar{X} = 4.95$  , S.D.=0.04) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.93$  , S.D.=0.08) และการนำองค์กร ( $\bar{X} = 4.90$  , S.D.=0.10)

#### โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.01$  , S.D.=0.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวด พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.26$  , S.D.=0.41) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.21$  , S.D.=0.32) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.13$  , S.D.=0.25) การจัดการกระบวนการ ( $\bar{X} = 3.10$  , S.D.=0.30) การนำองค์กร ( $\bar{X} = 2.94$  , S.D.=0.29) ผลลัพธ์ ( $\bar{X} = 2.66$  , S.D.=0.22) และการมุ่งเน้นลูกค้า ( $\bar{X} = 2.58$  , S.D.=0.35)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.85$  , S.D.=0.03) เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวด พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเท่ากัน ดังนี้ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน การจัดการกระบวนการ ( $\bar{X} = 5.00$  , S.D.=0.00) รองลงมาคือผลลัพธ์ ( $\bar{X} = 4.95$  , S.D.=0.04) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.95$  , S.D.=0.08) และการนำองค์กร ( $\bar{X} = 4.91$  , S.D.=0.09)



### โรงเรียนทั้งหมด

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.10$  , S.D.=0.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวด พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การวัด วิเคราะห์ และ การจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.38$  , S.D.=0.47) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.32$  , S.D.=0.38) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.25$  , S.D.=0.41) การจัดการกระบวนการ ( $\bar{X} = 3.17$  , S.D.=0.33) การนำองค์กร ( $\bar{X} = 3.07$  , S.D.=0.37) ผลลัพธ์ ( $\bar{X} = 2.76$  , S.D.=0.31) และการมุ่งเน้นลูกค้า ( $\bar{X} = 2.66$  , S.D.=0.39)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.85$  , S.D.=0.03) เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวด พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเท่ากัน ดังนี้ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน การจัดการกระบวนการ ( $\bar{X} = 5.00$  , S.D.=0.00) รองลงมาคือ ผลลัพธ์ ( $\bar{X} = 4.95$  , S.D.=0.04) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.94$  , S.D.=0.08) และการนำองค์กร ( $\bar{X} = 4.91$  , S.D.=0.09)

ตารางที่ 16 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการนำองค์กร

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมวด 1 การนำองค์กร	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์
	Mean แปล (S.D.)	Mean แปล (S.D.)	Mean แปล (S.D.)	Mean แปล (S.D.)	Mean แปล (S.D.)	Mean แปล (S.D.)
1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	3.29 (0.27)	4.83 (0.17)	2.48 (0.33)	4.85 (0.15)	2.64 (0.46)	4.84 (0.16)
1.2 การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม	3.97 (0.34)	5.00 (0.00)	3.55 (0.43)	5.00 (0.00)	3.36 (0.45)	5.00 (0.00)
รวม	3.58 (0.20)	4.90 (0.10)	2.94 (0.29)	4.91 (0.09)	3.07 (0.37)	4.91 (0.09)

จากตารางที่ 16 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการนำองค์กร พบว่า

*โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์*

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการนำองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.58$ , S.D.=0.20) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D.=0.34) และ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $\bar{X} = 3.29$ , S.D.=0.27)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการนำองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.90$ , S.D.=0.10) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ( $\bar{X} = 5.00$ , S.D.=0.00) และ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D.=0.17)

*โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์*

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการนำองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.94$ , S.D.=0.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D.=0.43) และ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $\bar{X} = 2.48$ , S.D.=0.33)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการนำองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.91$ , S.D.=0.09) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ( $\bar{X} = 5.00$ , S.D.=0.00) และ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D.=0.15)

*โรงเรียนทั้งหมด*

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการนำองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.07$ , S.D.=0.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ( $\bar{X} = 3.36$ , S.D.=0.45) และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $\bar{X} = 2.64$ , S.D.=0.46)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการนำองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.91$ , S.D.=0.09) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร

สู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) และ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.84$  , S.D.=0.16)



ตารางที่ 17 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์
	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)
2.1 การพัฒนากลยุทธ์	3.75 (1.12)	5.00 (0.00)	2.91 (0.40)	5.00 (0.00)	3.08 (0.71)	5.00 (0.00)
2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	3.66 (0.27)	4.86 (0.17)	3.35 (0.31)	4.90 (0.15)	3.41 (0.33)	4.89 (0.16)
รวม	3.70 (0.58)	4.93 (0.08)	3.13 (0.25)	4.95 (0.08)	3.25 (0.41)	4.94 (0.08)

จากตารางที่ 17 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พบว่า

*โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์*

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.70$  ,  $S.D.=0.58$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การพัฒนากลยุทธ์ ( $\bar{x} = 3.75$  ,  $S.D.=1.12$ ) และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{x} = 3.66$  ,  $S.D.=0.27$ )

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.93$  ,  $S.D.=0.08$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การพัฒนากลยุทธ์ ( $\bar{x} = 5.00$  ,  $S.D.=0.00$ ) และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{x} = 4.86$  ,  $S.D.=0.17$ )

*โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์*

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.13$  ,  $S.D.=0.25$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{x} = 3.35$  ,  $S.D.=0.31$ ) และการพัฒนากลยุทธ์ ( $\bar{x} = 2.91$  ,  $S.D.=0.40$ )

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.95$  ,  $S.D.=0.08$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การพัฒนากลยุทธ์ ( $\bar{x} = 5.00$  ,  $S.D.=0.00$ ) และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{x} = 4.90$  ,  $S.D.=0.15$ )

*โรงเรียนทั้งหมด*

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.25$  ,  $S.D.=0.41$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{x} = 3.41$  ,  $S.D.=0.33$ ) และการพัฒนากลยุทธ์ ( $\bar{x} = 3.08$  ,  $S.D.=0.71$ )

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.94$  ,  $S.D.=0.08$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของ

การบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การพัฒนากลยุทธ์ ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) และ  
คือ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{x} = 4.89$  , S.D.=0.16)



ตารางที่ 18 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นลูกค้า

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์
	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)
3.1 การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน	2.71 (0.44)	5.00 (0.00)	2.55 (0.46)	5.00 (0.00)	2.59 (0.46)	5.00 (0.00)
3.2 การรับฟังเสียงของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน	3.21 (0.42)	5.00 (0.00)	2.59 (0.41)	5.00 (0.00)	2.72 (0.48)	5.00 (0.00)
รวม	3.00 (0.36)	5.00 (0.00)	2.58 (0.35)	5.00 (0.00)	2.66 (0.39)	5.00 (0.00)



จากตารางที่ 18 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นลูกค้า พบว่า

#### โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นลูกค้าของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.00$  ,  $S.D.=0.36$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การรับฟังเสียงของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 3.21$  ,  $S.D.=0.42$ ) และ การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ( $\bar{x} = 2.71$  ,  $S.D.=0.44$ )

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นลูกค้าของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 5.00$  ,  $S.D.=0.00$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเท่ากัน ดังนี้ การรับฟังเสียงของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน และ การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ( $\bar{x} = 5.00$  ,  $S.D.=0.00$ )

#### โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นลูกค้าของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.58$  ,  $S.D.=0.35$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การรับฟังเสียงของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 2.59$  ,  $S.D.=0.41$ ) และ การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ( $\bar{x} = 2.55$  ,  $S.D.=0.46$ )

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นลูกค้าของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 5.00$  ,  $S.D.=0.00$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเท่ากัน ดังนี้ การรับฟังเสียงของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน และ การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ( $\bar{x} = 5.00$  ,  $S.D.=0.00$ )

#### โรงเรียนทั้งหมด

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นลูกค้าของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.66$  ,  $S.D.=0.39$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การรับฟังเสียงของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 2.72$  ,  $S.D.=0.48$ ) และ การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ( $\bar{x} = 2.59$  ,  $S.D.=0.46$ )

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นลูกค้าของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 5.00$  ,  $S.D.=0.00$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการ

บริหารสู่ความเป็นเลิศเท่ากัน ดังนี้ การรับฟังเสียงของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน และ การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 19 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมวด 4 การวัด วิเคราะห์และ การจัดการความรู้	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์
	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)
4.1 การวัด การวิเคราะห์และการ ปรับปรุงผลการดำเนินงานของ องค์กร	3.64 (0.46)	5.00 (0.00)	3.33 (0.42)	5.00 (0.00)	3.39 (0.45)	5.00 (0.00)
4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.79 (0.45)	4.87 (0.16)	2.93 (0.56)	4.89 (0.16)	3.10 (0.64)	4.89 (0.16)
รวม	3.85 (0.39)	5.00 (0.00)	3.26 (0.41)	5.00 (0.00)	3.38 (0.47)	5.00 (0.00)

จากตารางที่ 19 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ พบว่า

#### โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.85$ , S.D.=0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{x} = 3.79$ , S.D.=0.45) และการวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ( $\bar{x} = 3.64$ , S.D.=0.46)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 5.00$ , S.D.=0.00) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ( $\bar{x} = 5.00$ , S.D.=0.00) และ การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{x} = 4.87$ , S.D.=0.16)

#### โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.26$ , S.D.=0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ( $\bar{x} = 3.33$ , S.D.=0.42) และ การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{x} = 2.93$ , S.D.=0.56)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 5.00$ , S.D.=0.00) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ( $\bar{x} = 5.00$ , S.D.=0.00) และ การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{x} = 4.89$ , S.D.=0.16)

### โรงเรียนทั้งหมด

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.38$  , S.D.=0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ( $\bar{x} = 3.39$  , S.D.=0.45) และ การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{x} = 3.10$  , S.D.=0.64)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) และ การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{x} = 4.89$  , S.D.=0.16)

ตารางที่ 20 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนทั้งหมด								
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์					
	Mean (S.D.)	แปล	ผล	Mean (S.D.)	แปล	ผล	Mean (S.D.)	แปล	ผล	Mean (S.D.)	แปล	ผล			
5.1 การสร้างความผูกพันกับผู้ปฏิบัติงาน	3.67 (0.31)	มาก	มากที่สุด	5.00 (0.00)	มาก	มากที่สุด	2.95 (0.41)	ปานกลาง	มากที่สุด	5.00 (0.00)	มาก	มากที่สุด	3.09 (0.49)	ปานกลาง	มากที่สุด
5.2 การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน	4.21 (0.45)	มาก	มากที่สุด	4.87 (0.16)	มาก	มากที่สุด	3.69 (0.51)	มาก	มากที่สุด	5.00 (0.00)	มาก	มากที่สุด	3.80 (0.54)	มาก	มากที่สุด
รวม	3.76 (0.28)	มาก	มากที่สุด	5.00 (0.00)	มาก	มากที่สุด	3.21 (0.32)	ปานกลาง	มากที่สุด	5.00 (0.00)	มาก	มากที่สุด	3.32 (0.38)	ปานกลาง	มากที่สุด

จากตารางที่ 20 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน พบว่า

#### โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.76$  ,  $S.D.=0.28$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.21$  ,  $S.D.=0.45$ ) และ การสร้างความผูกพันกับผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.67$  ,  $S.D.=0.31$ )

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 5.00$  ,  $S.D.=0.00$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การสร้างความผูกพันกับผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 5.00$  ,  $S.D.=0.00$ ) และ การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.87$  ,  $S.D.=0.16$ )

#### โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.21$  ,  $S.D.=0.32$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.69$  ,  $S.D.=0.51$ ) และ การสร้างความผูกพันกับผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 2.95$  ,  $S.D.=0.41$ )

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 5.00$  ,  $S.D.=0.00$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเท่ากันดังนี้ การสร้างความผูกพันกับผู้ปฏิบัติงาน และ การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 5.00$  ,  $S.D.=0.00$ )

#### โรงเรียนทั้งหมด

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.32$  ,  $S.D.=0.38$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.80$  ,  $S.D.=0.54$ ) และ การสร้างความผูกพันกับผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.09$  ,  $S.D.=0.49$ )

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 5.00$  ,  $S.D.=0.00$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของ

การบริหารสู่ความเป็นเลิศเท่ากัน ดังนี้ การสร้างความผูกพันกับผู้ปฏิบัติงาน และ การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ตารางที่ 21 สภาพปัจจุบันและสถานะสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารผู้ความเป็นเลิศการจัดการกระบวนการ

การบริหารผู้ความเป็นเลิศ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์
	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)
6.1 การจัดระบบงาน	3.26 (0.40)	5.00 (0.00)	3.05 (0.32)	5.00 (0.00)	3.09 (0.35)	5.00 (0.00)
6.2 การจัดกระบวนการทำงาน	3.33 (0.36)	4.85 (0.17)	2.73 (0.36)	4.84 (0.17)	2.85 (0.43)	4.84 (0.17)
รวม	3.48 (0.29)	5.00 (0.00)	3.10 (0.30)	5.00 (0.00)	3.17 (0.33)	5.00 (0.00)

จากตารางที่ 21 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการจัดการกระบวนการ พบว่า

#### โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการจัดการกระบวนการของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.48$  , S.D.=0.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การจัดการกระบวนการทำงาน ( $\bar{x} = 3.33$  , S.D.=0.36) และ การจัดระบบงาน ( $\bar{x} = 3.26$  , S.D.=0.40)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการจัดการกระบวนการของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การจัดระบบงาน ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) และการจัดการกระบวนการทำงาน ( $\bar{x} = 4.85$  , S.D.=0.17)

#### โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการจัดการกระบวนการของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.10$  , S.D.=0.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การจัดระบบงาน ( $\bar{x} = 3.05$  , S.D.=0.32) และ การจัดการกระบวนการทำงาน ( $\bar{x} = 2.73$  , S.D.=0.36)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการจัดการกระบวนการของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การจัดระบบงาน ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) และการจัดการกระบวนการทำงาน ( $\bar{x} = 4.84$  , S.D.=0.17)

#### โรงเรียนทั้งหมด

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการจัดการกระบวนการของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.17$  , S.D.=0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การจัดระบบงาน ( $\bar{x} = 3.09$  , S.D.=0.35) และ การจัดการกระบวนการทำงาน ( $\bar{x} = 2.85$  , S.D.=0.43)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการจัดการกระบวนการของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของ

การบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ การจัดระบบงาน ( $\bar{x}=5.00$  , S.D.=0.00) และ  
การจัดกระบวนการทำงาน ( $\bar{x} =4.84$  , S.D.=0.17)



ตารางที่ 22 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศผลลัพธ์

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมวด 7 ผลลัพธ์	โรงเรียนที่ผ่านการเกณฑ์				โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์				โรงเรียนทั้งหมด			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	Mean (S.D.)	แปลผล	Mean (S.D.)	แปลผล	Mean (S.D.)	แปลผล	Mean (S.D.)	แปลผล	Mean (S.D.)	แปลผล	Mean (S.D.)	แปลผล
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน	3.49 (0.45)	ปานกลาง	4.85 (0.17)	มากที่สุด	2.94 (0.34)	ปานกลาง	5.00 (0.00)	มากที่สุด	3.05 (0.39)	ปานกลาง	5.00 (0.00)	มากที่สุด
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	3.28 (0.47)	ปานกลาง	5.00 (0.00)	มากที่สุด	2.86 (0.43)	ปานกลาง	5.00 (0.00)	มากที่สุด	2.94 (0.47)	ปานกลาง	5.00 (0.00)	มากที่สุด
7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณและการตลาด	2.94 (0.34)	ปานกลาง	4.88 (0.16)	มากที่สุด	2.24 (0.38)	น้อย	4.86 (0.16)	มากที่สุด	2.38 (0.46)	น้อย	4.87 (0.16)	มากที่สุด
7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	3.46 (0.30)	ปานกลาง	5.00 (0.00)	มากที่สุด	2.74 (0.37)	ปานกลาง	4.83 (0.17)	มากที่สุด	2.89 (0.49)	ปานกลาง	4.84 (0.17)	มากที่สุด
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ	2.86 (0.42)	ปานกลาง	5.00 (0.00)	มากที่สุด	2.72 (0.40)	ปานกลาง	5.00 (0.00)	มากที่สุด	2.75 (0.41)	ปานกลาง	5.00 (0.00)	มากที่สุด
7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ	2.71 (0.49)	ปานกลาง	5.00 (0.00)	มากที่สุด	2.30 (0.42)	น้อย	5.00 (0.00)	มากที่สุด	2.38 (0.47)	น้อย	5.00 (0.00)	มากที่สุด
รวม	3.18 (0.26)	ปานกลาง	4.95 (0.04)	มากที่สุด	2.66 (0.22)	ปานกลาง	4.95 (0.04)	มากที่สุด	2.76 (0.31)	ปานกลาง	4.95 (0.04)	มากที่สุด

### โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศผลลัพธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.18$  , S.D.=0.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ( $\bar{x} = 3.49$  , S.D.=0.45) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.46$  , S.D.=0.30) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ( $\bar{x} = 3.28$  , S.D.=0.47) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด ( $\bar{x} = 2.94$  , S.D.=0.34) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ( $\bar{x} = 2.86$  , S.D.=0.42) และ ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{x} = 2.71$  , S.D.=0.49)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศผลลัพธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.95$  , S.D.=0.04) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเท่ากัน 4 ด้าน ดังนี้ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) รองลงมาคือ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด ( $\bar{x} = 4.88$  , S.D.=0.16) และ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ( $\bar{x} = 4.85$  , S.D.=0.17)

### โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศผลลัพธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.66$  , S.D.=0.22) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 2.94$  , S.D.=0.34) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ( $\bar{x} = 2.86$  , S.D.=0.43) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ( $\bar{x} = 2.74$  , S.D.=0.37) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ( $\bar{x} = 2.72$  , S.D.=0.40) ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{x} = 2.30$  , S.D.=0.42) และ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด ( $\bar{x} = 2.24$  , S.D.=0.38)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศผลลัพธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.95$  , S.D.=0.04) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเท่ากัน 4 ด้าน ดังนี้ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) รองลงมาคือ ผลลัพธ์ด้าน

งบประมาณ การเงินและการตลาด ( $\bar{x} = 4.86$  , S.D.=0.16) และ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ( $\bar{x} = 4.83$  , S.D.=0.17)

#### โรงเรียนทั้งหมด

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศผลลัพธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.76$  , S.D.=0.31) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเรียงตามลำดับ ดังนี้ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.05$  , S.D.=0.39) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ( $\bar{x} = 2.94$  , S.D.=0.47) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ( $\bar{x} = 2.89$  , S.D.=0.49) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ( $\bar{x} = 2.75$  , S.D.=0.41) ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{x} = 2.38$  , S.D.=0.47) และผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด ( $\bar{x} = 2.38$  , S.D.=0.46)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศผลลัพธ์ ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.95$  , S.D.=0.04) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเท่ากัน 4 ด้าน ดังนี้ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) และ ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) รองลงมาคือ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด ( $\bar{x} = 4.87$  , S.D.=0.16) และ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ( $\bar{x} = 4.84$  , S.D.=0.17)

ตารางที่ 23 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวม

ปัจจัยภายนอก	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)
P - ด้านนโยบายและกฎหมาย	3.49 (0.92)	4.46 (0.87)	3.07 (0.91)	4.40 (1.00)	3.15 (0.93)	4.42 (0.98)
E - ด้านเศรษฐกิจ	3.95 (0.70)	4.48 (0.98)	3.76 (0.75)	4.45 (1.05)	3.80 (0.74)	4.46 (1.03)
S - ด้านสังคมและวัฒนธรรม	3.04 (0.79)	4.87 (0.34)	2.89 (0.75)	4.88 (0.33)	2.92 (0.76)	4.87 (0.33)
T - ด้านเทคโนโลยี	3.83 (0.77)	4.79 (0.41)	3.20 (0.73)	4.84 (0.37)	3.33 (0.78)	4.83 (0.38)
รวม	3.51 (0.18)	4.62 (0.07)	3.17 (0.19)	4.61 (0.08)	3.24 (0.23)	4.61 (0.08)

จากตารางที่ 23 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวม มีดังนี้

#### โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.51$ , S.D.=0.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ E - ด้านเศรษฐกิจ ( $\bar{x} = 3.95$ , S.D.=0.70) T - ด้านเทคโนโลยี ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D.=0.77) P - ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $\bar{x} = 3.49$ , S.D.=0.92) และ S - ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $\bar{x} = 3.04$ , S.D.=0.79)

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวมของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.62$ , S.D.=0.07) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ S - ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $\bar{x} = 4.87$ , S.D.=0.34) T - ด้านเทคโนโลยี ( $\bar{x} = 4.79$ , S.D.=0.41) E - ด้านเศรษฐกิจ ( $\bar{x} = 4.48$ , S.D.=0.98) และ P - ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D.=0.87)

#### โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวมของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.17$ , S.D.=0.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ E - ด้านเศรษฐกิจ ( $\bar{x} = 3.76$ , S.D.=0.75) T - ด้านเทคโนโลยี ( $\bar{x} = 3.20$ , S.D.=0.73) P - ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $\bar{x} = 3.07$ , S.D.=0.91) และ S - ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $\bar{x} = 2.89$ , S.D.=0.75)

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวมของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.61$ , S.D.=0.08) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ S - ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $\bar{x} = 4.88$ , S.D.=0.33) T - ด้านเทคโนโลยี ( $\bar{x} = 4.84$ , S.D.=0.37) E - ด้านเศรษฐกิจ ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D.=1.05) และ P - ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $\bar{x} = 4.40$ , S.D.=1.00)



### โรงเรียนทั้งหมด

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวมของโรงเรียนทั้งหมดโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.24$  , S.D.=0.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าสภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ E - ด้านเศรษฐกิจ ( $\bar{x} = 3.80$  , S.D.=0.74) T - ด้านเทคโนโลยี ( $\bar{x} = 3.33$  , S.D.=0.78) P - ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $\bar{x} = 3.15$  , S.D.=0.93) และ S - ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $\bar{x} = 2.92$  , S.D.=0.76)

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวมของโรงเรียนทั้งหมดอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.61$  , S.D.=0.08) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ S - ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $\bar{x} = 4.87$  , S.D.=0.33) T - ด้านเทคโนโลยี ( $\bar{x} = 4.83$  , S.D.=0.38) E - ด้านเศรษฐกิจ ( $\bar{x} = 4.46$  , S.D.=1.03) และ P - ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $\bar{x} = 4.42$  , S.D.=0.98)

ตารางที่ 24 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการนำองค์กร

ปัจจัยภายนอก หมวด 1 การนำองค์กร	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์			
	Mean (S.D.)	แปลผล	Mean (S.D.)	แปลผล	Mean (S.D.)	แปลผล	Mean (S.D.)	แปลผล		
1. P – นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการนำองค์กร	3.18 (0.39)	ปานกลาง	4.73 (0.45)	มากที่สุด	2.72 (0.58)	ปานกลาง	2.76 (0.58)	ปานกลาง	4.59 (0.49)	มากที่สุด
2. E – เศรษฐกิจส่งผลต่อการนำองค์กร	4.15 (0.36)	มาก	2.03 (0.64)	น้อย	4.28 (0.45)	มาก	4.27 (0.44)	มาก	2.15 (0.70)	น้อย
3. S – สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการนำองค์กร	3.25 (0.44)	ปานกลาง	4.52 (0.50)	มากที่สุด	3.24 (0.55)	ปานกลาง	3.24 (0.54)	ปานกลาง	4.57 (0.50)	มากที่สุด
4. T – เทคโนโลยีส่งผลต่อการนำองค์กร	3.35 (0.52)	ปานกลาง	4.28 (0.45)	มาก	3.30 (0.52)	ปานกลาง	3.31 (0.52)	ปานกลาง	4.48 (0.50)	มาก
รวม	3.52 (0.24)	มาก	3.97 (0.24)	มาก	3.36 (0.26)	ปานกลาง	3.39 (0.27)	ปานกลาง	3.95 (0.27)	มาก

จากตารางที่ 24 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการนำองค์กรพบว่า

*โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์*

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกการนำองค์กรของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.52$ , S.D.=0.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D.=0.36) T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 3.35$ , S.D.=0.52) S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 3.25$ , S.D.=0.44) และ P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 3.18$ , S.D.=0.39)

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการนำองค์กรของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.97$ , S.D.=0.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 4.73$ , S.D.=0.45) S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 4.52$ , S.D.=0.50) T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 4.28$ , S.D.=0.45) และ E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 2.03$ , S.D.=0.64)

*โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์*

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกการนำองค์กรของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.36$ , S.D.=0.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 4.28$ , S.D.=0.45) T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 3.30$ , S.D.=0.52) S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 3.24$ , S.D.=0.55) และ P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 2.72$ , S.D.=0.58)

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการนำองค์กรของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.94$ , S.D.=0.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 4.58$ , S.D.=0.49) S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 4.57$ , S.D.=0.50) T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 4.49$ , S.D.=0.50) และ E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 2.16$ , S.D.=0.70)

### โรงเรียนทั้งหมด

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกการนำองค์กรของโรงเรียนทั้งหมดโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.39$ , S.D.=0.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 4.27$ , S.D.=0.44) T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 3.31$ , S.D.=0.52) S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 3.24$ , S.D.=0.54) และ P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 2.76$ , S.D.=0.58)

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการนำองค์กรของโรงเรียนทั้งหมดโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.95$ , S.D.=0.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 4.59$ , S.D.=0.49) S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 4.57$ , S.D.=0.50) T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 4.48$ , S.D.=0.50) และ E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการนำองค์กร ( $\bar{x} = 2.15$ , S.D.=0.70)

ตารางที่ 25 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยภายนอก หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนทั้งหมด					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์			
	Mean (S.D.)	แปล ผล	Mean (S.D.)	แปล ผล	Mean (S.D.)	แปล ผล	Mean (S.D.)	แปล ผล	Mean (S.D.)	แปล ผล		
12. P – นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.80 (0.40)	มาก ที่สุด	5.00 (0.00)	มาก ที่สุด	3.75 (0.76)	ปาน กลาง	5.00 (0.00)	มาก ที่สุด	3.83 (0.79)	ปาน กลาง	5.00 (0.00)	มาก ที่สุด
13. E – เศรษฐกิจส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	2.93 (0.55)	ปาน กลาง	4.52 (0.50)	มาก ที่สุด	2.60 (0.58)	ปาน	4.63 (0.48)	มาก ที่สุด	2.62 (0.59)	ปาน	4.61 (0.49)	มาก ที่สุด
14. S – สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.97 (0.41)	มาก	4.77 (0.43)	มาก ที่สุด	3.43 (0.63)	ปาน	4.82 (0.39)	มาก ที่สุด	3.47 (0.63)	ปาน	4.81 (0.39)	มาก ที่สุด
15. T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.27 (0.61)	ปาน	4.57 (0.50)	มาก ที่สุด	2.99 (0.66)	ปาน	4.62 (0.49)	มาก ที่สุด	3.02 (0.66)	ปาน	4.62 (0.49)	มาก ที่สุด
รวม	3.68 (0.32)	มาก	4.73 (0.20)	มาก ที่สุด	3.12 (0.32)	ปาน	4.77 (0.20)	มาก ที่สุด	3.23 (0.27)	ปาน	4.76 (0.20)	มาก ที่สุด

จากตารางที่ 25 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พบว่า

#### โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$  ,  $S.D.=0.32$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.80$  ,  $S.D.=0.40$ ) S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.97$  ,  $S.D.=0.41$ ) T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.27$  ,  $S.D.=0.61$ ) และ E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 2.93$  ,  $S.D.=0.55$ )

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.73$  ,  $S.D.=0.20$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 5.00$  ,  $S.D.=0.00$ ) S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.77$  ,  $S.D.=0.43$ ) T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.57$  ,  $S.D.=0.50$ ) และ E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.52$  ,  $S.D.=0.50$ )

#### โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.12$  ,  $S.D.=0.32$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.75$  ,  $S.D.=0.76$ ) S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.43$  ,  $S.D.=0.63$ ) T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 2.99$  ,  $S.D.=0.66$ ) และ E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 2.60$  ,  $S.D.=0.58$ )

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.77$  ,  $S.D.=0.20$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 5.00$  ,  $S.D.=0.00$ ) S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.82$  ,  $S.D.=0.39$ ) T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.62$  ,  $S.D.=0.49$ ) และ E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.63$  ,  $S.D.=0.48$ )

### โรงเรียนทั้งหมด

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนทั้งหมดโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.23$  ,  $S.D.=0.27$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ P – นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{x} = 3.83$  ,  $S.D.=0.79$ ) S – สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{x} = 3.47$  ,  $S.D.=0.63$ ) T-เทคโนโลยีส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{x} = 3.02$  ,  $S.D.=0.66$ ) และ E – เศรษฐกิจส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{x} = 2.62$  ,  $S.D.=0.59$ )

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนทั้งหมดโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.76$  ,  $S.D.=0.20$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ P- นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{x} = 5.00$  ,  $S.D.=0.00$ ) S-สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{x} = 4.81$  ,  $S.D.=0.39$ ) T- เทคโนโลยีส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{x} = 4.62$  ,  $S.D.=0.49$ ) และ E – เศรษฐกิจส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{x} = 4.61$  ,  $S.D.=0.49$ )

ตารางที่ 26 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นลูกค้า

ปัจจัยภายนอก หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนทั้งหมด			
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์	สภาพที่ พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์	สภาพที่ พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์	สภาพที่ พึงประสงค์	
	Mean (S.D.)	แปล (S.D.)	แปล (S.D.)	Mean (S.D.)	แปล (S.D.)	แปล (S.D.)	Mean (S.D.)	แปล (S.D.)	Mean (S.D.)	
22. P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการมุ่งเน้นลูกค้า	4.15 (0.36)	มาก ที่สุด	5.00 (0.00)	3.63 (0.64)	มาก ที่สุด	5.00 (0.00)	3.67 (0.64)	มาก ที่สุด	5.00 (0.00)	มาก ที่สุด
23. E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการมุ่งเน้นลูกค้า	3.88 (0.42)	มาก ที่สุด	5.00 (0.00)	3.31 (0.80)	ปาน กลาง	5.00 (0.00)	3.39 (0.83)	ปาน กลาง	5.00 (0.00)	มาก ที่สุด
24. S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการมุ่งเน้นลูกค้า	3.15 (0.36)	ปาน กลาง	5.00 (0.00)	3.18 (0.46)	ปาน กลาง	5.00 (0.00)	3.18 (0.46)	ปาน กลาง	5.00 (0.00)	มาก ที่สุด
25. T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการมุ่งเน้นลูกค้า	4.37 (0.55)	มาก ที่สุด	5.00 (0.00)	3.87 (0.49)	มาก ที่สุด	5.00 (0.00)	3.87 (0.48)	มาก ที่สุด	5.00 (0.00)	มาก ที่สุด
รวม	3.77 (0.28)	มาก ที่สุด	5.00 (0.00)	3.47 (0.32)	มาก ที่สุด	5.00 (0.00)	3.53 (0.33)	มาก ที่สุด	5.00 (0.00)	มาก ที่สุด



จากตารางที่ 26 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นลูกค้าพบว่า

#### โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นลูกค้าของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.77$ , S.D.=0.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ T – เทคโนโลยีส่งผลต่อการมุ่งเน้นลูกค้า ( $\bar{x} = 4.37$ , S.D.=0.55) P – นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการมุ่งเน้นลูกค้า ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D.=0.36) E – เศรษฐกิจส่งผลต่อการมุ่งเน้นลูกค้า ( $\bar{x} = 3.88$ , S.D.=0.42) และ S – สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการมุ่งเน้นลูกค้า ( $\bar{x} = 3.15$ , S.D.=0.36)

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นลูกค้าของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 5.00$ , S.D.=0.00) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกสูงสุดในทุกๆด้าน ( $\bar{x} = 5.00$ , S.D.=0.00)

#### โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นลูกค้าของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.47$ , S.D.=0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ T – เทคโนโลยีส่งผลต่อการมุ่งเน้นลูกค้า ( $\bar{x} = 3.87$ , S.D.=0.49) P – นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการมุ่งเน้นลูกค้า ( $\bar{x} = 3.63$ , S.D.=0.64) E – เศรษฐกิจส่งผลต่อการมุ่งเน้นลูกค้า ( $\bar{x} = 3.31$ , S.D.=0.80) และ S – สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการมุ่งเน้นลูกค้า ( $\bar{x} = 3.18$ , S.D.=0.46)

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นลูกค้าของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 5.00$ , S.D.=0.00) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยภายนอกที่พึงประสงค์ให้ส่งผลสูงสุดในทุกๆด้าน ( $\bar{x} = 5.00$ , S.D.=0.00)

#### โรงเรียนทั้งหมด

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นลูกค้าของโรงเรียนทั้งหมดโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.53$ , S.D.=0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ T – เทคโนโลยีส่งผลต่อการมุ่งเน้นลูกค้า ( $\bar{x} = 3.87$ , S.D.=0.48) P – นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการมุ่งเน้นลูกค้า ( $\bar{x} = 3.67$ , S.D.=0.64) E – เศรษฐกิจส่งผลต่อ

การมุ่งเน้นลูกค้า ( $\bar{x} = 3.39$  , S.D.=0.83) และ S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการมุ่งเน้นลูกค้า ( $\bar{x} = 3.18$  , S.D.=0.46)

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นลูกค้าของโรงเรียนทั้งหมดโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกสูงสุดในทุกๆด้าน ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00)



ตารางที่ 27 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการวัด วัตถุประสงค์และการจัดการความรู้

ปัจจัยภายนอก หมวด 4 การวัด วัตถุประสงค์และ การจัดการความรู้	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	สภาพปัจจุบัน Mean (S.D.)	สภาพที่ พึงประสงค์ แปล (S.D.)	สภาพปัจจุบัน Mean (S.D.)	สภาพที่ พึงประสงค์ แปล (S.D.)	สภาพปัจจุบัน Mean (S.D.)	สภาพที่ พึงประสงค์ แปล (S.D.)
33. P - นโยบายและกฎหมายส่งเสริม ต่อการวัด วัตถุประสงค์และการ จัดการความรู้	2.88 (0.72)	4.47 มาก (0.42)	2.62 ปาน (0.60)	4.40 มาก (0.49)	2.65 ปาน (0.60)	4.39 มาก (0.49)
34. E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการวัด วัตถุประสงค์และการจัดการความรู้	4.43 (0.50)	4.78 มาก (0.42)	3.95 มาก (0.56)	4.40 มาก (0.49)	3.99 มาก (0.57)	4.43 มาก (0.50)
35. S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผล ต่อการวัด วัตถุประสงค์และการ จัดการความรู้	2.97 (0.55)	4.38 มาก (0.49)	2.96 ปาน (0.72)	4.76 มาก (0.43)	2.95 ปาน (0.72)	4.74 มาก (0.44)
36. T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการวัด วัตถุประสงค์และการจัดการความรู้	4.13 (0.34)	4.52 มาก (0.50)	3.21 ปาน (0.83)	4.72 มาก (0.45)	3.28 ปาน (0.84)	4.71 มาก (0.46)
รวม	3.51 (0.33)	4.54 มาก (0.23)	3.14 ปาน (0.33)	4.58 มาก (0.24)	3.22 ปาน (0.36)	4.57 มาก (0.24)

จากตารางที่ 27 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พบว่า

#### โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.51$  ,  $S.D.=0.33$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 4.43$  ,  $S.D.=0.50$ ) T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 4.13$  ,  $S.D.=0.34$ ) S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 2.97$  ,  $S.D.=0.55$ ) และ P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 2.88$  ,  $S.D.=0.72$ )

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.54$  ,  $S.D.=0.23$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 4.78$  ,  $S.D.=0.42$ ) T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 4.52$  ,  $S.D.=0.50$ ) P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 4.47$  ,  $S.D.=0.50$ ) และ S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 4.38$  ,  $S.D.=0.49$ )

#### โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.14$  ,  $S.D.=0.33$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 3.95$  ,  $S.D.=0.56$ ) T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 3.21$  ,  $S.D.=0.83$ ) S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 2.96$  ,  $S.D.=0.72$ ) และ P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 2.62$  ,  $S.D.=0.60$ )

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.58$  ,  $S.D.=0.24$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 4.76$  ,  $S.D.=0.43$ ) T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการวัด

วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 4.72$ , S.D.=0.45) E – เศรษฐกิจส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 4.40$ , S.D.=0.49) และ P – นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 4.40$ , S.D.=0.49)

#### โรงเรียนทั้งหมด

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ของโรงเรียนทั้งหมด โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.22$ , S.D.=0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ E – เศรษฐกิจส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 3.99$ , S.D.=0.57) T – เทคโนโลยีส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 3.28$ , S.D.=0.84) S – สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 2.95$ , S.D.=0.72) และ P – นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 2.65$ , S.D.=0.60)

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ของโรงเรียนทั้งหมดโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.57$ , S.D.=0.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ S – สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 4.74$ , S.D.=0.44) T – เทคโนโลยีส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 4.71$ , S.D.=0.46) E – เศรษฐกิจส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D.=0.50) และ P – นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D.=0.49)



จากตารางที่ 28 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน พบว่า

#### โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.09$ ,  $S.D.=0.32$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.43$ ,  $S.D.=0.50$ ) P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.45$ ,  $S.D.=0.50$ ) T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 2.58$ ,  $S.D.=0.67$ ) และ E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 2.53$ ,  $S.D.=0.50$ )

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.90$ ,  $S.D.=0.12$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 5.00$ ,  $S.D.=0.00$ ) S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 5.00$ ,  $S.D.=0.00$ ) T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 5.00$ ,  $S.D.=0.00$ ) และ P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.65$ ,  $S.D.=0.48$ )

#### โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.90$ ,  $S.D.=0.31$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.95$ ,  $S.D.=0.56$ ) T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 2.88$ ,  $S.D.=0.74$ ) P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 2.55$ ,  $S.D.=0.64$ ) และ E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 2.27$ ,  $S.D.=0.55$ )

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.92$ ,  $S.D.=0.12$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 5.00$ ,  $S.D.=0.00$ ) S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 5.00$ ,  $S.D.=0.00$ ) T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 5.00$ ,  $S.D.=0.00$ ) และ P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.66$ ,  $S.D.=0.47$ )

### โรงเรียนทั้งหมด

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.94$  , S.D.=0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.99$  , S.D.=0.57) T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 2.86$  , S.D.=0.74) P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 2.61$  , S.D.=0.67) และ E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน สภาพเศรษฐกิจเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ( $\bar{x} = 2.29$  , S.D.=0.55)

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.91$  , S.D.=0.12) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) และ P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.66$  , S.D.=0.48)



ตารางที่ 29 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการจัดการกระบวนการ

ปัจจัยภายนอก	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	Mean (S.D.)	แปลผล	Mean (S.D.)	แปลผล	Mean (S.D.)	แปลผล
55. P – นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ	4.32 (0.47)	มาก	3.25 (0.90)	ปานกลาง	3.33 (0.92)	ปานกลาง
56. E – เศรษฐกิจส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ	3.35 (0.48)	ปานกลาง	2.56 (0.63)	ปานกลาง	2.62 (0.66)	ปานกลาง
57. S – สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ	4.23 (0.43)	มาก	3.80 (0.59)	มาก	3.83 (0.59)	มาก
58. T – เทคโนโลยีส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ	3.32 (0.47)	ปานกลาง	2.56 (0.63)	ปานกลาง	2.62 (0.65)	ปานกลาง
รวม	3.54 (0.40)	มาก	2.99 (0.41)	ปานกลาง	3.10 (0.46)	ปานกลาง

จากตารางที่ 29 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการจัดการกระบวนการ พบว่า

#### โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกการจัดการกระบวนการของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.54$  ,  $S.D.=0.40$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 4.32$  ,  $S.D.=0.47$ ) S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 4.23$  ,  $S.D.=0.43$ ) E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 3.35$  ,  $S.D.=0.48$ ) และ T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 3.32$  ,  $S.D.=0.47$ )

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการจัดการกระบวนการของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.90$  ,  $S.D.=0.12$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 5.00$  ,  $S.D.=0.00$ ) S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 5.00$  ,  $S.D.=0.00$ ) T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 5.00$  ,  $S.D.=0.00$ ) และ E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 4.53$  ,  $S.D.=0.50$ )

#### โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกการจัดการกระบวนการของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.99$  ,  $S.D.=0.41$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 3.80$  ,  $S.D.=0.59$ ) P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 3.25$  ,  $S.D.=0.90$ ) E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 2.56$  ,  $S.D.=0.63$ ) และ T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 2.56$  ,  $S.D.=0.63$ )

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการจัดการกระบวนการของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.90$  ,  $S.D.=0.12$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ P- นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 5.00$  ,  $S.D.=0.00$ ) S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 5.00$  ,  $S.D.=0.00$ ) T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 5.00$  ,  $S.D.=0.00$ ) และ E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 4.62$  ,  $S.D.=0.49$ )

### โรงเรียนทั้งหมด

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกการจัดการกระบวนการของโรงเรียนทั้งหมดโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.10$ , S.D.=0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ S – สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D.=0.59) P- นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 3.33$ , S.D.=0.92) E – เศรษฐกิจส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 2.62$ , S.D.=0.66) และ T – เทคโนโลยีส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 2.62$ , S.D.=0.65)

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกการจัดการกระบวนการของโรงเรียนทั้งหมดโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.90$ , S.D.=0.12) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ P-นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 5.00$ , S.D.=0.00) S – สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 5.00$ , S.D.=0.00) T – เทคโนโลยีส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 5.00$ , S.D.=0.00) และ E – เศรษฐกิจส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 4.61$ , S.D.=0.49)

ตารางที่ 30 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกผลลัพธ์

ปัจจัยภายนอก หมวด 7 ผลลัพธ์	โรงเรียนที่ผ่านการเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด							
	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์					
	Mean (S.D.)	แปลผล	Mean (S.D.)	แปลผล	Mean (S.D.)	แปลผล	Mean (S.D.)	แปลผล				
66. P - นโยบายและกฎหมายส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์	3.63 (0.49)	มาก	4.48 (0.50)	มาก	2.52 (0.62)	ปานกลาง	2.61 (0.68)	ปานกลาง	4.53 (0.50)	มากที่สุด		
67. E - เศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์	4.05 (0.47)	มาก	2.80 (0.40)	ปานกลาง	4.28 (0.47)	มาก	2.26 (0.64)	น้อย	4.26 (0.47)	มาก		
68. S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์	4.60 (0.49)	มากที่สุด	5.00 (0.00)	มากที่สุด	4.00 (0.58)	มาก	5.00 (0.00)	มากที่สุด	4.04 (0.60)	มาก		
69. T - เทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์	2.77 (0.43)	ปานกลาง	5.00 (0.00)	มากที่สุด	2.06 (0.64)	น้อย	5.00 (0.00)	มากที่สุด	2.12 (0.65)	น้อย		
รวม	3.46 (0.37)	ปานกลาง	4.29 (0.19)	มาก	3.20 (0.31)	ปานกลาง	4.19 (0.21)	มาก	3.26 (0.34)	ปานกลาง	4.21 (0.21)	มาก

จากตารางที่ 30 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกผลลัพธ์ พบว่า  
โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกผลลัพธ์ของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.46$  , S.D.=0.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ S – สังคมและวัฒนธรรมส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 4.60$  , S.D.=0.49) E – เศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 4.05$  , S.D.=0.47) P – นโยบายและกฎหมายส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 3.63$  , S.D.=0.49) และ T – เทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 2.77$  , S.D.=0.43)

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกผลลัพธ์ของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.29$  , S.D.=0.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ S – สังคมและวัฒนธรรมส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) T – เทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) P – นโยบายและกฎหมายส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 4.48$  , S.D.=0.50) และ E- เศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 2.80$  , S.D.=0.40)

โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกผลลัพธ์ของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.20$  , S.D.=0.31) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ E – เศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 4.28$  , S.D.=0.47) S – สังคมและวัฒนธรรมส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 4.00$  , S.D.=0.58) P – นโยบายและกฎหมายส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 2.52$  , S.D.=0.62) และ T – เทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 2.06$  , S.D.=0.64)

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกผลลัพธ์ของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.19$  , S.D.=0.21) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ S – สังคมและวัฒนธรรมส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) T – เทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 5.00$  , S.D.=0.00) P – นโยบายและกฎหมายส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 4.54$  , S.D.=0.50) และ E – เศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 2.26$  , S.D.=0.64)

โรงเรียนทั้งหมด

สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกผลลัพธ์ของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.26$  , S.D.=0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ E – เศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 4.26$  , S.D.=0.47) S – สังคม

และวัฒนธรรมส่งผลต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 4.04$  , S.D.=0.60) P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 2.61$  , S.D.=0.68) และ T -เทคโนโลยีส่งผลต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 2.12$ , S.D.=0.65)

สภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกผลลัพธ์ของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.21$  , S.D.=0.21) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับดังนี้ S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 5.00$ , S.D.=0.00) T -เทคโนโลยีส่งผลต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 5.00$ , S.D.=0.00) P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 4.53$  , S.D.=0.50) และ E -เศรษฐกิจส่งผลต่อผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 2.31$  , S.D.=0.64)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

#### 4.3 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศแบ่งโรงเรียน  
ดนตรีเอกชนนอกระบบออกเป็น 2 กลุ่ม คือ โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินเพื่อรับรางวัล  
โรงเรียนที่มีระบบการประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับดีเด่นและโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์  
รายละเอียดดังนี้



ตารางที่ 31 ลำดับความถี่ของการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวม

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	PNI Modified	ลำดับความถี่ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความถี่ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความถี่ ต้องการจำเป็น
หมวด 1 การนำองค์กร	0.37	4	0.67	3	0.60	3
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	0.33	5	0.58	5	0.52	5
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า	0.67	1	0.94	1	0.88	1
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และ การจัดการความรู้	0.30	7	0.54	7	0.48	7
หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	0.32	6	0.56	6	0.50	6
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	0.44	3	0.62	4	0.58	4
หมวด 7 ผลลัพธ์	0.56	2	0.86	2	0.79	2



จากตารางที่ 31 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวมพบว่า

*โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์*

การมุ่งเน้นลูกค้ามีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.67$ ) รองลงมาคือ ผลลัพธ์ ( $PNI_{Modified} = 0.56$ ) การจัดการกระบวนการ ( $PNI_{Modified} = 0.44$ ) การนำองค์กร ( $PNI_{Modified} = 0.37$ ) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $PNI_{Modified} = 0.33$ ) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.32$ ) และการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $PNI_{Modified} = 0.30$ ) ตามลำดับ

*โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์*

การมุ่งเน้นลูกค้ามีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.94$ ) รองลงมาคือผลลัพธ์ ( $PNI_{Modified} = 0.86$ ) การนำองค์กร ( $PNI_{Modified} = 0.67$ ) การจัดการกระบวนการ ( $PNI_{Modified} = 0.62$ ) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $PNI_{Modified} = 0.58$ ) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.56$ ) และ การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $PNI_{Modified} = 0.54$ ) ตามลำดับ

*โรงเรียนทั้งหมด*

การมุ่งเน้นลูกค้ามีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.88$ ) รองลงมาคือ ผลลัพธ์ ( $PNI_{Modified} = 0.79$ ) การนำองค์กร ( $PNI_{Modified} = 0.60$ ) การจัดการกระบวนการ ( $PNI_{Modified} = 0.58$ ) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $PNI_{Modified} = 0.52$ ) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.50$ ) และ การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $PNI_{Modified} = 0.48$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 32 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการนำองค์กร

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมวด 1 การนำองค์กร	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	0.47	1	0.96	1	0.83	1
1.2 การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม	0.26	2	0.41	2	0.38	2

จากตารางที่ 32 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการนำองค์กร พบว่า

โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.47$ ) รองลงมาคือ ด้านการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ( $PNI_{Modified} = 0.26$ )

โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

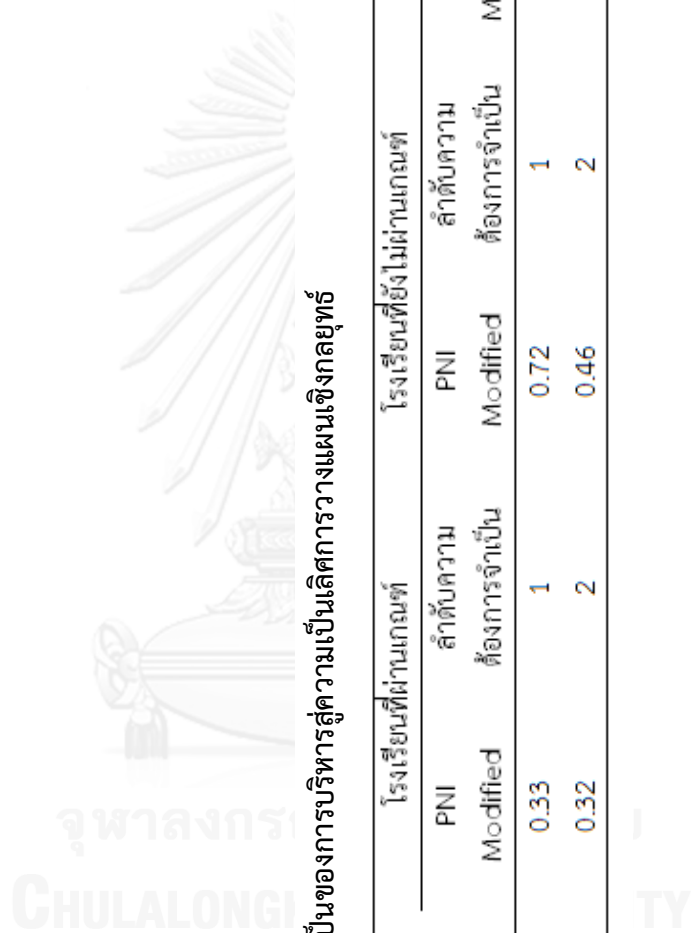
ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.96$ ) รองลงมาคือ ด้านการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ( $PNI_{Modified} = 0.41$ )

โรงเรียนทั้งหมด

ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.83$ ) รองลงมาคือ ด้านการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ( $PNI_{Modified} = 0.38$ )

ตารางที่ 33 ลำดับความต้องกาารจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์						
2.1 การพัฒนาหลักสูตร	0.33	1	0.72	1	0.63	1
2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	0.32	2	0.46	2	0.43	2



จากตารางที่ 33 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวางแผน  
เชิงกลยุทธ์ พบว่า

โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

ด้านการพัฒนากลยุทธ์มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.33$ ) รองลงมาคือด้าน  
การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ( $PNI_{Modified} = 0.32$ )

โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

ด้านการพัฒนากลยุทธ์มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.72$ ) รองลงมาคือด้าน  
การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ( $PNI_{Modified} = 0.46$ )

โรงเรียนทั้งหมด

ด้านการพัฒนากลยุทธ์มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.63$ ) รองลงมาคือด้าน  
การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ( $PNI_{Modified} = 0.43$ )

ตารางที่ 34 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นลูกค้า

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
3.1 การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน	0.85	1	0.96	1	0.93	1
3.2 การรับฟังเสียงของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน	0.56	2	0.93	2	0.84	2

□

จากตารางที่ 34 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นลูกค้าพบว่า

โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

ด้านการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.85$ )  
รองลงมาคือด้านการรับฟังเสียงของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{Modified} = 0.56$ )

โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

ด้านการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.96$ )  
รองลงมาคือด้านการรับฟังเสียงของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{Modified} = 0.93$ )

โรงเรียนทั้งหมด

ด้านการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.93$ )  
รองลงมาคือด้านการรับฟังเสียงของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{Modified} = 0.84$ )

ตารางที่ 35 ลำดับความต้องกาการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
4.1 การวัด การวิเคราะห์และการ ปรับปรุงผลการดำเนินงานของ องค์กร	0.37	1	0.50	2	0.47	2
4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	0.29	2	0.67	1	0.57	1



จากตารางที่ 35 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ พบว่า

*โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์*

ด้านการวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.37$ ) รองลงมาคือด้านการจัดการสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $PNI_{Modified} = 0.29$ )

*โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์*

ด้านการจัดการสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.67$ ) รองลงมาคือ ด้านการวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ( $PNI_{Modified} = 0.50$ )

*โรงเรียนทั้งหมด*

ด้านการจัดการสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.57$ ) รองลงมาคือ ด้านการวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ( $PNI_{Modified} = 0.47$ )

ตารางที่ 36 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
5.1 การสร้างความผูกพันกับผู้ ปฏิบัติงาน	0.36	1	0.70	1	0.62	1
5.2. การให้ความสำคัญต่อ สภาพแวดล้อมของ ผู้ปฏิบัติงาน	0.19	2	0.35	2	0.32	2

จากตารางที่ 36 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้น  
ผู้ปฏิบัติงาน พบว่า

โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

ด้านการสร้างความผูกพันกับผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.36$ )  
รองลงมาคือด้านการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.19$ )

โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

ด้านการสร้างความผูกพันกับผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} =$   
 $0.70$ ) รองลงมาคือด้านการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.35$ )

โรงเรียนทั้งหมด

ด้านการสร้างความผูกพันกับผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} =$   
 $0.62$ ) รองลงมาคือด้านการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.32$ )

ตารางที่ 37 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการจัดการกระบวนการ

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ						
6.1 การจัดระบบงาน	0.53	1	0.64	2	0.62	2
6.2 การจัดการกระบวนการทำงาน	0.46	2	0.77	1	0.70	1

□

จากตารางที่ 37 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการจัดการ  
กระบวนการ พบว่า

โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

ด้านการจัดระบบงานมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.53$ ) รองลงมาคือด้าน  
การจัดกระบวนการทำงาน ( $PNI_{Modified} = 0.46$ )

โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

ด้านการจัดกระบวนการทำงานมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.77$ )  
รองลงมาคือด้านการจัดระบบงาน ( $PNI_{Modified} = 0.64$ )

โรงเรียนทั้งหมด

ด้านการจัดกระบวนการทำงานมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.70$ )  
รองลงมาคือด้านการจัดระบบงาน ( $PNI_{Modified} = 0.62$ )

ตารางที่ 38 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศผลลัพธ์

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมวด 7 ผลลัพธ์	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน	0.39	6	0.70	6	0.64	6
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	0.53	4	0.75	5	0.70	5
7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด	0.66	3	1.16	2	1.04	2
7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	0.44	5	0.76	4	0.67	4
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของ กระบวนการ	0.75	2	0.84	3	0.82	3
7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ	0.84	1	1.17	1	1.10	1

จากตารางที่ 38 ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศผลลัพธ์ พบว่า

#### โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.84$ ) รองลงมาคือ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ ( $PNI_{Modified} = 0.75$ ) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด ( $PNI_{Modified} = 0.66$ ) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ( $PNI_{Modified} = 0.53$ ) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.44$ ) และผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ( $PNI_{Modified} = 0.39$ ) ตามลำดับ

#### โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 1.17$ ) รองลงมาคือ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด ( $PNI_{Modified} = 1.16$ ) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ ( $PNI_{Modified} = 0.84$ ) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.76$ ) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ( $PNI_{Modified} = 0.75$ ) และผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ( $PNI_{Modified} = 0.70$ ) ตามลำดับ

#### โรงเรียนทั้งหมด

ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 1.10$ ) รองลงมาคือ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด ( $PNI_{Modified} = 1.04$ ) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ ( $PNI_{Modified} = 0.82$ ) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.67$ ) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ( $PNI_{Modified} = 0.70$ ) และผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ( $PNI_{Modified} = 0.64$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 39 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวม

ปัจจัยภายนอก	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
P – ด้านนโยบายและกฎหมาย	0.28	2	0.43	3	0.40	3
E – ด้านเศรษฐกิจ	0.13	4	0.18	4	0.17	4
S – ด้านสังคมและวัฒนธรรม	0.60	1	0.69	1	0.67	1
T – ด้านเทคโนโลยี	0.25	3	0.51	2	0.45	2



จากตารางที่ 39 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวม พบว่า

*โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์*

ด้านสังคมและวัฒนธรรมมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.60$ ) รองลงมาคือ ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.28$ ) ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.25$ ) และด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.13$ ) ตามลำดับ

*โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์*

ด้านสังคมและวัฒนธรรมมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.69$ ) รองลงมาคือ ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.51$ ) ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.43$ ) และด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.18$ ) ตามลำดับ

*โรงเรียนทั้งหมด*

ด้านสังคมและวัฒนธรรมมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.67$ ) รองลงมาคือ ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.45$ ) ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.40$ ) และด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.17$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 40 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกการนำองค์กร

ปัจจัยภายนอก หมวด 1 การนำองค์กร	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. P – นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการนำองค์กร	0.49	1	0.68	1	0.67	1
2. E – เศรษฐกิจส่งผลต่อการนำองค์กร	-0.51	4	-0.49	4	-0.50	4
3. S – ด้านสังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการนำองค์กร	0.39	2	0.41	2	0.41	2
4. T – เทคโนโลยีส่งผลต่อการนำองค์กร	0.28	3	0.36	3	0.35	3

จากตารางที่ 40 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกการนำองค์กร พบว่า

*โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์*

ด้านนโยบายและกฎหมายมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.49$ ) รองลงมาคือ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.39$ ) ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.28$ ) และด้าน เศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = -0.51$ ) ตามลำดับ

*โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์*

ด้านนโยบายและกฎหมายมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.68$ ) รองลงมาคือ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.41$ ) ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.36$ ) และด้าน เศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = -0.49$ ) ตามลำดับ

*โรงเรียนทั้งหมด*

ด้านนโยบายและกฎหมายมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.67$ ) รองลงมาคือ สังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.41$ ) ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.35$ ) และด้าน เศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = -0.50$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 41 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกการวางแผนกลยุทธ์

ปัจจัยภายนอก	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์						
12. P – นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	0.04	4	0.33	4	0.31	4
13. E – เศรษฐกิจส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	0.54	1	0.78	1	0.76	1
14. S – สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	0.20	3	0.40	3	0.39	3
15. T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	0.40	2	0.54	2	0.53	2

จากตารางที่ 41 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า

*โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์*

ด้านเศรษฐกิจมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.54$ ) รองลงมาคือด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.40$ ) ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.20$ ) และ ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.04$ ) ตามลำดับ

*โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์*

ด้านเศรษฐกิจมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.78$ ) รองลงมาคือด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.54$ ) ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.40$ ) และ ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.33$ ) ตามลำดับ

*โรงเรียนทั้งหมด*

ด้านเศรษฐกิจมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.76$ ) รองลงมาคือด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.53$ ) ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.39$ ) และ ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.31$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 42 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นลูกค้า

ปัจจัยภายนอก หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
22. P - นโยบายและกฎหมายส่งผล ต่อการมุ่งเน้นลูกค้า	0.20	3	0.38	3	0.36	3
23. E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการ มุ่งเน้นลูกค้า	0.29	2	0.51	2	0.47	2
24. S – สังคมและวัฒนธรรมส่งผล ต่อการมุ่งเน้นลูกค้า	0.59	1	0.57	1	0.57	1
25. T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการ มุ่งเน้นลูกค้า	0.15	4	0.29	4	0.29	4

จากตารางที่ 42 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นลูกค้า พบว่า

*โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์*

ด้านสังคมและวัฒนธรรมมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.59$ ) รองลงมาคือ ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.29$ ) ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.20$ ) และ ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.15$ ) ตามลำดับ

*โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์*

ด้านสังคมและวัฒนธรรมมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.57$ ) รองลงมาคือ ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.51$ ) ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.38$ ) และ ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.29$ ) ตามลำดับ

*โรงเรียนทั้งหมด*

ด้านสังคมและวัฒนธรรมมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.57$ ) รองลงมาคือ ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.47$ ) ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.36$ ) และ ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.29$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 43 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้

ปัจจัยภายนอก หมวด 4 การวัด วิเคราะห์และ การจัดการความรู้	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
33. P – นโยบายและกฎหมายส่งผล ต่อการวัด วิเคราะห์และการ จัดการความรู้	0.55	1	0.68	1	0.66	1
34. E – เศรษฐกิจส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้	0.08	4	0.11	4	0.11	4
35. S – สังคมและวัฒนธรรมส่งผล ต่อการวัด วิเคราะห์และการ จัดการความรู้	0.48	2	0.61	2	0.61	2
36. T – เทคโนโลยีส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้	0.09	3	0.47	3	0.43	3



จากตารางที่ 43 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ พบว่า

โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

ด้านนโยบายและกฎหมายมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.55$ ) รองลงมาคือ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.48$ ) ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.09$ ) และด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.08$ ) ตามลำดับ

โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

ด้านนโยบายและกฎหมายมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.68$ ) รองลงมาคือ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.61$ ) ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.47$ ) และด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.11$ ) ตามลำดับ

โรงเรียนทั้งหมด

ด้านนโยบายและกฎหมายมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.66$ ) รองลงมาคือ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.61$ ) ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.43$ ) และด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.11$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 44 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

ปัจจัยภายนอก หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
42. P - นโยบายและกฎหมายส่งผล ต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	0.35	3	0.83	2	0.78	2
43. E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการ มุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	0.97	1	1.20	1	1.18	1
44. S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผล ต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	0.13	4	0.26	4	0.25	4
45. T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการ มุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	0.93	2	0.73	3	0.75	3

จากตารางที่ 44 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานพบว่า

โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

ด้านเศรษฐกิจมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.97$ ) รองลงมาคือด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.94$ ) ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.35$ ) และ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.13$ ) ตามลำดับ

โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

ด้านเศรษฐกิจมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 1.20$ ) รองลงมาคือด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.83$ ) ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.73$ ) และ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.26$ ) ตามลำดับ

โรงเรียนทั้งหมด

ด้านเศรษฐกิจมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 1.18$ ) รองลงมาคือด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.78$ ) ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.75$ ) และ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.25$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 45 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกการจัดการกระบวนการ

ปัจจัยภายนอก หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
55. P – นโยบายและกฎหมายส่งผล ต่อการจัดการกระบวนการ	0.16	4	0.54	3	0.50	3
56. E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการ จัดการกระบวนการ	0.35	2	0.80	2	0.76	2
57. S – สังคมและวัฒนธรรมส่งผล ต่อการจัดการกระบวนการ	0.18	3	0.32	4	0.30	4
58. T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการ จัดการกระบวนการ	0.51	1	0.95	1	0.91	1

□

จากตารางที่ 45 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกการจัดการกระบวนการพบว่า

โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

ด้านเทคโนโลยีมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.51$ ) รองลงมาคือด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.35$ ) ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.18$ ) และด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.16$ ) ตามลำดับ

โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

ด้านเทคโนโลยีมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.95$ ) รองลงมาคือด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.80$ ) ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.54$ ) และด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.32$ ) ตามลำดับ

โรงเรียนทั้งหมด

ด้านเทคโนโลยีมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.91$ ) รองลงมาคือด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.76$ ) ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.50$ ) และด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.30$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 46 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกผลลัพธ์

ปัจจัยภายนอก หมวด 7 ผลลัพธ์	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
66. P - นโยบายและกฎหมายส่งผล ต่อผลลัพธ์	0.23	2	0.80	2	0.74	2
67. E - เศรษฐกิจส่งผลต่อผลลัพธ์	-0.31	4	-0.47	4	-0.46	4
68. S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผล ต่อผลลัพธ์	0.09	3	0.25	3	0.24	3
69. T - เทคโนโลยีส่งผลต่อผลลัพธ์	0.81	1	1.42	1	1.36	1

□

จากตารางที่ 46 ลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกผลลัพธ์ พบว่า

*โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์*

ด้านเทคโนโลยีมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.81$ ) รองลงมาคือด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.23$ ) ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.09$ ) และด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = -0.31$ ) ตามลำดับ

*โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์*

ด้านเทคโนโลยีมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 1.42$ ) รองลงมาคือด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.80$ ) ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.25$ ) และด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = -0.47$ ) ตามลำดับ

*โรงเรียนทั้งหมด*

ด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 1.36$ ) รองลงมาคือด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.74$ ) ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.24$ ) และด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = -0.46$ ) ตามลำดับ

#### 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศแบ่งโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบออกเป็น 2 กลุ่ม คือ โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินเพื่อรับรางวัลโรงเรียนที่มีระบบการประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับดีเด่นและโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ รายละเอียดดังนี้





ตารางที่ 47 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริการสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวม

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนทั้งหมด		
	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	วิเคราะห์จุดแข็ง	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	วิเคราะห์จุดแข็ง	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	วิเคราะห์จุดแข็ง
	PNI Modified	จุดอ่อน	จุดแข็ง	PNI Modified	จุดอ่อน	จุดแข็ง	PNI Modified	จุดอ่อน	จุดแข็ง
หมวด 1 การนำองค์กร	0.37	ต่ำ	4	0.67	สูง	3	0.60	ต่ำ	5
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	0.33	ต่ำ	3	0.58	ต่ำ	3	0.52	ต่ำ	3
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า	0.67	สูง	1	0.94	สูง	1	0.88	สูง	1
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้	0.30	ต่ำ	1	0.54	ต่ำ	1	0.48	ต่ำ	1
หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	0.32	ต่ำ	2	0.56	ต่ำ	2	0.50	ต่ำ	2
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	0.44	ต่ำ	5	0.62	ต่ำ	4	0.58	ต่ำ	4
หมวด 7 ผลลัพธ์	0.56	สูง	2	0.86	สูง	2	0.79	สูง	2

จากตารางที่ 47 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวมพบว่า

#### โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

จุดแข็ง ได้แก่ การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ( $PNI_{Modified} = 0.30$ ) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.32$ ) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $PNI_{Modified} = 0.33$ ) การนำองค์กร ( $PNI_{Modified} = 0.37$ ) และการจัดการกระบวนการ ( $PNI_{Modified} = 0.44$ ) จุดอ่อน ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า ( $PNI_{Modified} = 0.67$ ) และ ผลลัพธ์ ( $PNI_{Modified} = 0.56$ ) ตามลำดับ

#### โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

จุดแข็ง ได้แก่ การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ( $PNI_{Modified} = 0.54$ ) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.56$ ) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $PNI_{Modified} = 0.58$ ) การจัดการกระบวนการ ( $PNI_{Modified} = 0.62$ ) จุดอ่อน ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า ( $PNI_{Modified} = 0.94$ ) ผลลัพธ์ ( $PNI_{Modified} = 0.86$ ) และการนำองค์กร ( $PNI_{Modified} = 0.67$ ) ตามลำดับ

#### โรงเรียนทั้งหมด

จุดแข็ง ได้แก่ การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ( $PNI_{Modified} = 0.48$ ) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.50$ ) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $PNI_{Modified} = 0.52$ ) การจัดการกระบวนการ ( $PNI_{Modified} = 0.58$ ) การนำองค์กร ( $PNI_{Modified} = 0.60$ ) จุดอ่อน ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า ( $PNI_{Modified} = 0.88$ ) และ ผลลัพธ์ ( $PNI_{Modified} = 0.79$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 48 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการนำองค์กร

	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด			
	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน PNI Modified	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน PNI Modified	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน PNI Modified		
1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	สูง	0.47	สูง	1	สูง	0.83	สูง	1
1.2 การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	ต่ำ	0.26	ต่ำ	1	ต่ำ	0.41	ต่ำ	1

□

จากตารางที่ 48 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการนำองค์กร พบว่า

โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

จุดแข็ง ได้แก่ การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ( $PNI_{Modified} = 0.26$ ) จุดอ่อน ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $PNI_{Modified} = 0.47$ )

โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

จุดแข็ง ได้แก่ การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ( $PNI_{Modified} = 0.41$ ) จุดอ่อน ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $PNI_{Modified} = 0.96$ )

โรงเรียนทั้งหมด

จุดแข็ง ได้แก่ การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ( $PNI_{Modified} = 0.38$ ) จุดอ่อน ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $PNI_{Modified} = 0.83$ )

ตารางที่ 49 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวางแผนเชิงกลยุทธ์

	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนทั้งหมด		
	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล PNI Modified	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน	วิเคราะห์สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล PNI Modified	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล PNI Modified	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน	วิเคราะห์สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล PNI Modified	วิเคราะห์สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล PNI Modified	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน	วิเคราะห์สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล PNI Modified
การบริหารสู่ความเป็นเลิศ	สูง	1	0.72	สูง	1	0.63	สูง	1	
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ต่ำ	1	0.46	ต่ำ	1	0.43	ต่ำ	1	
2.1 การพัฒนากลยุทธ์	สูง	1	0.72	สูง	1	0.63	สูง	1	
2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	ต่ำ	1	0.46	ต่ำ	1	0.43	ต่ำ	1	

จากตารางที่ 49 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวางแผน  
เชิงกลยุทธ์ พบว่า

โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

จุดแข็ง ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ( $PNI_{Modified} = 0.32$ ) จุดอ่อน ได้แก่ การ  
พัฒนางานกลยุทธ์ ( $PNI_{Modified} = 0.33$ )

โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

จุดแข็ง ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ( $PNI_{Modified} = 0.46$ ) จุดอ่อน ได้แก่ การ  
พัฒนางานกลยุทธ์ ( $PNI_{Modified} = 0.72$ )

โรงเรียนทั้งหมด

จุดแข็ง ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ( $PNI_{Modified} = 0.43$ ) จุดอ่อน ได้แก่ การ  
พัฒนางานกลยุทธ์ ( $PNI_{Modified} = 0.63$ )

ตารางที่ 50 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นลูกค้า

	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน PNI Modified	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน PNI Modified	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน PNI Modified
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า						
3.1 การสร้างความผูกพันกับนักเรียน	0.85 สูง	1	0.96 สูง	1	0.93 สูง	1
3.2 การรับฟังเสียงของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน	0.56 ต่ำ	1	0.93 ต่ำ	1	0.84 ต่ำ	1

□

จากตารางที่ 50 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นลูกค้าพบว่า

*โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์*

จุดแข็ง ได้แก่ การรับฟังเสียงของผู้เรียนผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{Modified} = 0.56$ )  
จุดอ่อน ได้แก่ การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ( $PNI_{Modified} = 0.85$ )

*โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์*

จุดแข็ง ได้แก่ การรับฟังเสียงของผู้เรียนผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{Modified} = 0.93$ )  
จุดอ่อน ได้แก่ การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ( $PNI_{Modified} = 0.96$ )

*โรงเรียนทั้งหมด*

จุดแข็ง ได้แก่ การรับฟังเสียงของผู้เรียนผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{Modified} = 0.84$ )  
จุดอ่อน ได้แก่ การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ( $PNI_{Modified} = 0.93$ )



ตารางที่ 51 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้

	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์	โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์	โรงเรียนทั้งหมด
การบริหารสู่ความเป็นเลิศ	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล PNI Modified	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล PNI Modified
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน
4.1 การวัด การวิเคราะห์และ การปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร	สูง 0.37	1	0.50
4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และ เทคโนโลยีสารสนเทศ	ต่ำ 0.29	1	0.67
			0.47
			ต่ำ
			1
			สูง
			1
			0.57
			สูง
			1

จากตารางที่ 51 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พบว่า

โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

จุดแข็ง ได้แก่ การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และ เทคโนโลยีสารสนเทศ ( $PNI_{Modified} = 0.29$ ) จุดอ่อน ได้แก่ การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ( $PNI_{Modified} = 0.37$ )

โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

จุดแข็ง ได้แก่ การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ( $PNI_{Modified} = 0.50$ ) จุดอ่อน ได้แก่ การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และ เทคโนโลยีสารสนเทศ ( $PNI_{Modified} = 0.67$ )

โรงเรียนทั้งหมด

จุดแข็ง ได้แก่ การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ( $PNI_{Modified} = 0.47$ ) จุดอ่อน ได้แก่ การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และ เทคโนโลยีสารสนเทศ ( $PNI_{Modified} = 0.57$ )

ตารางที่ 52 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์	โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์	โรงเรียนทั้งหมด
การบริหารสู่ความเป็นเลิศ	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล
หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	PNJ จัดกลุ่ม แปลผล	จุดแข็ง จุดอ่อน	PNJ จัดกลุ่ม แปลผล
5.1 การสร้างความผูกพันกับผู้ปฏิบัติงาน	0.36 สูง	1	0.62 สูง
5.2 การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน	0.19 ต่ำ	1	0.32 ต่ำ
		1	1

จากตารางที่ 52 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการมุ่งเน้น  
ผู้ปฏิบัติงาน พบว่า

โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

จุดแข็ง ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.19$ )

จุดอ่อน ได้แก่ การสร้างความผูกพันกับผู้ปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.36$ )

โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

จุดแข็ง ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.35$ )

จุดอ่อน ได้แก่ การสร้างความผูกพันกับผู้ปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.70$ )

โรงเรียนทั้งหมด

จุดแข็ง ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.32$ )

จุดอ่อน ได้แก่ การสร้างความผูกพันกับผู้ปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.62$ )

ตารางที่ 53 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการจัดการกระบวนการ

	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนทั้งหมด		
	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	วิเคราะห์จุดแข็ง	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	วิเคราะห์จุดแข็ง	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	วิเคราะห์จุดแข็ง
การบริหารสู่ความเป็นเลิศ									
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ									
6.1 การจัดระบบงาน	0.53	สูง	1	0.64	ต่ำ	1	0.62	ต่ำ	1
6.2 การจัดการกระบวนการทำงาน	0.46	ต่ำ	1	0.77	สูง	1	0.70	สูง	1

จากตารางที่ 53 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศการจัดการ  
กระบวนการ พบว่า

โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

จุดแข็ง ได้แก่ การจัดการกระบวนการทำงาน ( $PNI_{Modified} = 0.46$ ) จุดอ่อน ได้แก่ การจัดการ  
ระบบงาน ( $PNI_{Modified} = 0.53$ )

โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

จุดแข็ง ได้แก่ การจัดการระบบงาน ( $PNI_{Modified} = 0.64$ ) จุดอ่อน ได้แก่ การจัดการ  
กระบวนการทำงาน ( $PNI_{Modified} = 0.77$ )

โรงเรียนทั้งหมด

จุดแข็ง ได้แก่ การจัดการกระบวนการทำงาน ( $PNI_{Modified} = 0.62$ ) จุดอ่อน ได้แก่ การจัดการ  
ระบบงาน ( $PNI_{Modified} = 0.70$ )

ตารางที่ 54 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศผลลัพธ์

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนทั้งหมด		
	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล
	PNI Modified	จุดแข็ง จุดอ่อน	PNI Modified	จุดแข็ง จุดอ่อน	PNI Modified	จุดแข็ง จุดอ่อน	PNI Modified	จุดแข็ง จุดอ่อน	PNI Modified
หมวด 6 ผลลัพธ์									
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน	0.39	ต่ำ 1	0.70	ต่ำ 1	0.66	ต่ำ 1	0.66	ต่ำ 1	0.66
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	0.53	ต่ำ 3	0.75	ต่ำ 2	0.70	ต่ำ 3	0.70	ต่ำ 3	0.70
7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงิน และการตลาด	0.66	สูง 3	1.16	สูง 2	1.04	สูง 2	1.04	สูง 2	1.04
7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	0.44	ต่ำ 2	0.76	ต่ำ 3	0.67	ต่ำ 2	0.67	ต่ำ 2	0.67
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการบริการ	0.75	สูง 2	0.84	ต่ำ 4	0.82	ต่ำ 4	0.82	ต่ำ 4	0.82
7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ	0.84	สูง 1	1.17	สูง 1	1.10	สูง 1	1.10	สูง 1	1.10

จากตารางที่ 54 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศผลลัพธ์ พบว่า

#### โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

จุดแข็ง ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ( $PNI_{Modified} = 0.53$ ) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.53$ ) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ( $PNI_{Modified} = 0.53$ ) จุดอ่อน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ ( $PNI_{Modified} = 0.84$ ) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ( $PNI_{Modified} = 0.75$ ) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด ( $PNI_{Modified} = 0.66$ )

#### โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

จุดแข็ง ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ( $PNI_{Modified} = 0.70$ ) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ( $PNI_{Modified} = 0.75$ ) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.76$ ) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ( $PNI_{Modified} = 0.84$ ) จุดอ่อน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ ( $PNI_{Modified} = 1.17$ ) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด ( $PNI_{Modified} = 1.16$ )

#### โรงเรียนทั้งหมด

จุดแข็ง ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ( $PNI_{Modified} = 0.66$ ) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.67$ ) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ( $PNI_{Modified} = 0.70$ ) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ( $PNI_{Modified} = 0.82$ ) จุดอ่อน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ ( $PNI_{Modified} = 1.10$ ) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด ( $PNI_{Modified} = 1.04$ )

เมื่อผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์ โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ และโรงเรียนทั้งหมด มาสังเคราะห์ดังตาราง



ตารางที่ 55 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวม

ปัจจัยภายนอก	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนทั้งหมด		
	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
	PNI Modified	จัดกลุ่ม	โอกาส ภาวะ คุกคาม	PNI Modified	จัดกลุ่ม	โอกาส ภาวะ คุกคาม	PNI Modified	จัดกลุ่ม	โอกาส ภาวะ คุกคาม
P – ด้านนโยบายและกฎหมาย	0.28	ต่ำ	3	0.43	ต่ำ	2	0.40	ต่ำ	2
E – ด้านเศรษฐกิจ	0.13	ต่ำ	1	0.18	ต่ำ	1	0.17	ต่ำ	1
S – ด้านสังคมและวัฒนธรรม	0.60	สูง	1	0.69	สูง	1	0.67	สูง	1
T – ด้านเทคโนโลยี	0.25	ต่ำ	2	0.51	สูง	2	0.45	สูง	2

จากตารางที่ 55 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวม พบว่า

*โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.13$ ) ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.25$ ) และด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.28$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคามในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.60$ )

*โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.18$ ) และด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.43$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคามในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.69$ ) และด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.51$ )

*โรงเรียนทั้งหมด*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.17$ ) และด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.40$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคามในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.67$ ) และด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.45$ )

ตารางที่ 56 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกการนำองค์กร

ปัจจัยภายนอก	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนทั้งหมด		
	สรุปจากมุมมอง ของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	วิเคราะห์ โอกาส	สรุปจากมุมมอง ของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	วิเคราะห์ โอกาส	สรุปจากมุมมอง ของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	วิเคราะห์ โอกาส
	PNI Modified	โอกาส คุกคาม	1	PNI Modified	โอกาส คุกคาม	1	PNI Modified	โอกาส คุกคาม	1
1. P – นโยบายและ กฎหมายส่งผลกระทบต่อ นำองค์กร	0.49	สูง	1	0.68	สูง	1	0.67	สูง	1
2. E – เศรษฐกิจส่งผลต่อ การนำองค์กร	-0.51	ต่ำ	1	-0.49	ต่ำ	1	-0.50	ต่ำ	1
3. S – ด้านสังคมและ วัฒนธรรมส่งผล ต่อการนำองค์กร	0.39	สูง	2	0.41	สูง	2	0.41	สูง	2
4. T – เทคโนโลยีส่งผลต่อ การนำองค์กร	0.28	สูง	3	0.36	สูง	3	0.35	สูง	3

จากตารางที่ 56 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกการนำองค์กร พบว่า

*โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = -0.51$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.49$ ) ด้านสังคม และวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.39$ ) และด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.28$ )

*โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = -0.49$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.68$ ) ด้านสังคม และวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.41$ ) และด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.36$ )

*โรงเรียนทั้งหมด*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = -0.50$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.67$ ) ด้านสังคม และวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.41$ ) และด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.35$ )

ตารางที่ 57 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกการวางแผนกลยุทธ์

ปัจจัยภายนอก	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนทั้งหมด		
	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล
	PNI Modified	โอกาสคุกคาม	โอกาสคุกคาม	โอกาสคุกคาม	โอกาสคุกคาม	โอกาสคุกคาม	PNI Modified	โอกาสคุกคาม	โอกาสคุกคาม
12. P – นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	0.04	ต่ำ	1	1	1	1	0.31	ต่ำ	1
13. E – เศรษฐกิจส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	0.54	สูง	1	1	1	1	0.76	สูง	1
14. S – สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	0.20	ต่ำ	2	2	2	2	0.39	ต่ำ	2
15. T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	0.40	สูง	2	3	3	3	0.53	ต่ำ	3

จากตารางที่ 57 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า

*โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.04$ ) ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.20$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.54$ ) และด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.40$ )

*โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.33$ ) ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.40$ ) และด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.54$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.78$ )

*โรงเรียนทั้งหมด*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.31$ ) ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.39$ ) และด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.53$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.76$ )

ตารางที่ 58 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นลูกค้า

ปัจจัยภายนอก	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
	PNI Modified	โอกาส คุกคาม	PNI Modified	โอกาส คุกคาม	PNI Modified	โอกาส คุกคาม
22. P - นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการมุ่งเน้นลูกค้า	0.20	ต่ำ 2	0.38	ต่ำ 2	0.36	ต่ำ 2
23. E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการมุ่งเน้นลูกค้า	0.29	ต่ำ 3	0.29	สูง 2	0.29	สูง 2
24. S - สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการมุ่งเน้นลูกค้า	0.59	สูง 1	0.57	สูง 1	0.57	สูง 1
25. T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการมุ่งเน้นลูกค้า	0.15	ต่ำ 1	0.51	ต่ำ 1	0.47	ต่ำ 1

จากตารางที่ 58 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นลูกค้า พบว่า

*โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.15$ ) ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.20$ ) และด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.29$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.59$ )

*โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.51$ ) ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.38$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.57$ ) ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.29$ )

*โรงเรียนทั้งหมด*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.47$ ) ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.36$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.57$ ) ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.29$ )



ตารางที่ 59 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอก การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้

ปัจจัยภายนอก	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล PNI Modified	วิเคราะหสภาพแวดล้อม ภาวะ คุกคาม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล PNI Modified	วิเคราะหสภาพแวดล้อม ภาวะ คุกคาม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล PNI Modified	วิเคราะหสภาพแวดล้อม ภาวะ คุกคาม
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้	0.55	1	0.68	1	0.66	1
33. P – นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้	0.08	1	0.11	1	0.11	1
34. E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้	0.48	2	0.61	2	0.61	2
35. S – สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้	0.09	2	0.47	3	0.43	3
36. T – เทคโนโลยีส่งผลต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้						

จากตารางที่ 59 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอก การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ พบว่า

*โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.08$ ) และด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.09$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.55$ ) ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.48$ )

*โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.11$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.68$ ) ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.61$ ) ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.47$ )

*โรงเรียนทั้งหมด*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.11$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.66$ ) ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.61$ ) ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.43$ )

ตารางที่ 60 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์			โรงเรียนทั้งหมด		
	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล PNI Modified	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม โอกาส ภาวะคุกคาม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล PNI Modified	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม โอกาส ภาวะคุกคาม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล PNI Modified	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม โอกาส ภาวะคุกคาม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล PNI Modified	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม โอกาส ภาวะคุกคาม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล PNI Modified
ปัจจัยภายนอก									
หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน									
42. P - นโยบายและกฎหมายส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน	0.35	ต่ำ 2	0.83	สูง	0.78	สูง	2	สูง	2
43. E – เศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน	0.97	สูง 1	1.20	สูง	1.18	สูง	1	สูง	1
44. S – สังคมและวัฒนธรรมส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน	0.13	ต่ำ 1	0.26	ต่ำ 1	0.25	ต่ำ 1	1	ต่ำ 1	1
45. T - เทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน	0.94	สูง 2	0.73	สูง	0.75	สูง	3	สูง	3

จากตารางที่ 60 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานพบว่า

*โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.13$ ) ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.35$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.97$ ) และด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.94$ )

*โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.26$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 1.20$ ) ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.83$ ) และด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.73$ )

*โรงเรียนทั้งหมด*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.25$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 1.18$ ) ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.78$ ) และด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.75$ )

ตารางที่ 61 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกการจัดการกระบวนการ

	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล PNI Modified	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม โอกาส ภาวะ คุกคาม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล PNI Modified	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม โอกาส ภาวะ คุกคาม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล PNI Modified	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม โอกาส ภาวะ คุกคาม
ปัจจัยภายนอก						
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ						
55. P – นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ	0.18	ต่ำ 2	0.54	ต่ำ 2	0.50	ต่ำ 2
56. E - เศรษฐกิจส่งผลต่อการจัดการ	0.35	สูง 2	0.80	สูง 2	0.76	สูง 2
57. S – สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ	0.16	ต่ำ 1	0.32	ต่ำ 1	0.30	ต่ำ 1
58. T - เทคโนโลยีส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ	0.51	สูง 1	0.95	สูง 1	0.91	สูง 1

จากตารางที่ 61 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกการจัดการกระบวนการพบว่า

*โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.16$ ) ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.18$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.51$ ) และ ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.35$ )

*โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.32$ ) ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.54$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.95$ ) และ ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.80$ )

*โรงเรียนทั้งหมด*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.30$ ) ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.50$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.91$ ) และ ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.76$ )

ตารางที่ 62 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกผลลัพธ์

	โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์		โรงเรียนทั้งหมด	
	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
	PNI Modified	โอกาส ภาวะ คุกคาม	PNI Modified	โอกาส ภาวะ คุกคาม	PNI Modified	โอกาส ภาวะ คุกคาม
ปัจจัยภายนอก						
หมวด 7 ผลลัพธ์						
66. P - นโยบายและกฎหมายส่งเสริมผลลัพธ์	0.23	ต่ำ 3	0.80	สูง 2	0.74	สูง 2
67. E - เศรษฐกิจส่งผลต่อผลลัพธ์	-0.31	ต่ำ 1	-0.47	ต่ำ 1	-0.46	ต่ำ 1
68. S – สังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อผลลัพธ์	0.09	ต่ำ 2	0.25	ต่ำ 2	0.24	ต่ำ 2
69. T - เทคโนโลยีส่งผลต่อผลลัพธ์	0.81	สูง 1	1.42	สูง 1	1.36	สูง 1

จากตารางที่ 62 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกผลลัพธ์ พบว่า

*โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = -0.31$ ) ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.09$ ) ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.23$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.81$ )

*โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = -0.47$ ) ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.25$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 1.42$ ) ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.80$ )

*โรงเรียนทั้งหมด*

ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = -0.46$ ) ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.24$ ) ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 1.36$ ) ด้านนโยบายและกฎหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.74$ )



ตารางที่ 63 สรุปปัจจัยภายในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบทั้ง 2 กลุ่ม

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ	ปัจจัยภายใน	ร.ร.ที่ผ่านเกณฑ์	ร.ร.ที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์
หมวด 1 การนำองค์กร	s	4	
	w		*3*
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	s	3	3
	w		
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า	s		
	w	*1*	*1*
หมวด 4 การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้	s	1	1
	w		
หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	s	2	2
	w		
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	s	5	4
	w		
หมวด 7 ผลลัพธ์	s		
	w	*2*	*2*

จากตารางที่ 63 สรุปปัจจัยภายในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบทั้ง 2 กลุ่ม พบว่า

จุดแข็งของการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวมทั้ง 2 กลุ่ม จุดแข็งลำดับที่ 1 ได้แก่ การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ลำดับที่ 2 ได้แก่ การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ลำดับที่ 3 ได้แก่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์

จุดอ่อนของการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวมทั้ง 2 กลุ่ม จุดอ่อนลำดับที่ 1 ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า ลำดับที่ 2 ได้แก่ ผลลัพธ์

ตารางที่ 64 สรุปปัจจัยภายนอกการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ทั้ง 2 กลุ่ม

ปัจจัย ภายนอก		P		E		S		T	
		ผ่าน	ไม่ ผ่าน	ผ่าน	ไม่ ผ่าน	ผ่าน	ไม่ ผ่าน	ผ่าน	ไม่ ผ่าน
ภาพ รวม	O	3	2	1	1			2	
	T					1	1		2
หมวด 1	O			1	1				
	T	1	1			2	2	3	3
หมวด 2	O	1	1			2	2		3
	T			1	1			2	
หมวด 3	O	2	2	3				1	1
	T				2	1	1		
หมวด 4	O			1	1			2	
	T	1	1			2	2		3
หมวด 5	O	2				1	1		
	T		2	1	1			2	3
หมวด 6	O	2	2			1	1		
	T			2	2			1	1
หมวด 7	O	3		1	1	2	2		
	T		2					1	1

จากตารางที่ 64 สรุปปัจจัยภายนอกการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบทั้ง 2 กลุ่ม พบว่า

โอกาสของการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวมทั้ง 2 กลุ่ม ด้านนโยบายและกฎหมาย เป็นโอกาสของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาสของการนำองค์กร การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และผลลัพธ์ ด้านสังคมและวัฒนธรรมเป็นโอกาสของการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน และการจัดการกระบวนการ ด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสของการมุ่งเน้นลูกค้า

ภาวะคุกคามของการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวมทั้ง 2 กลุ่ม ด้านนโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามของการการนำองค์กร การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ด้านสังคมและวัฒนธรรมเป็นภาวะคุกคามของการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามของการจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์

#### 4.5 (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ SWOT MATRIX ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศมาวิเคราะห์เพื่อนำเสนอประเด็นกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง โดยกำหนดกลยุทธ์ตาม SWOT MATRIX ของโรงเรียนทั้ง 2 กลุ่ม คือ โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินเพื่อรับรางวัลโรงเรียนที่มีระบบการประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับดีเด่นและโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 65 SWOT MATRIX โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

<p style="text-align: center;">O T</p> <p style="text-align: center;">S W</p>	<p>O</p> <p>1.นโยบายและกฎหมายเอื้อต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (PNI = 0.04)</p> <p>2.เศรษฐกิจเอื้อต่อการนำองค์กร (PNI = -0.51) การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (PNI = 0.08) และ ผลลัพธ์ (PNI = -0.31)</p> <p>3.สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (PNI = 0.16) และการจัดการกระบวนการ (PNI = 0.48)</p> <p>4.เทคโนโลยีที่ทันสมัยเอื้อต่อการมุ่งเน้นลูกค้า (PNI = 0.15)</p>	<p>T</p> <p>1.นโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามต่อการนำองค์กร (PNI = 0.48) การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ (PNI = 0.55)</p> <p>2.เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (PNI = 0.54) และการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (PNI = 0.97)</p> <p>3.สังคมและวัฒนธรรมเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นลูกค้า (PNI = 0.59)</p> <p>4.เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการกระบวนการ (PNI = 0.51) และผลลัพธ์ (PNI = 0.81)</p>
<p>S</p> <p>หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (PNI = 0.30)</p> <p>หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (PNI = 0.32)</p> <p>หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (PNI = 0.33)</p> <p>หมวด 1 การนำองค์กร (PNI = 0.37)</p> <p>หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (PNI = 0.44)</p>	<p>SO</p> <p>SO 1 เศรษฐกิจเอื้อต่อการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้</p> <p>SO 2 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>SO 3 นโยบายและกฎหมายเอื้อต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์</p> <p>SO 4 เศรษฐกิจเอื้อต่อการนำองค์กร</p> <p>SO 5 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการจัดการกระบวนการ</p>	<p>ST</p> <p>ST 1 นโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามต่อการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้</p> <p>ST 2 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>ST 3 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์</p> <p>ST 4 นโยบายและกฎหมายเป็นภัยคุกคามต่อการนำองค์กร</p> <p>ST 5 เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการกระบวนการ</p>
<p>W</p> <p>หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า (PNI = 0.67)</p> <p>หมวด 7 ผลลัพธ์ (PNI = 0.56)</p>	<p>WO</p> <p>WO 1 เทคโนโลยีเอื้อต่อการมุ่งเน้นลูกค้า</p> <p>WO 2 เศรษฐกิจเอื้อต่อผลลัพธ์</p>	<p>WT</p> <p>WT 1 สังคมและวัฒนธรรมเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นลูกค้า</p> <p>WT 2 เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อผลลัพธ์</p>

จากตารางที่ 65 SWOT MATRIX ของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์ พบว่า

จุดแข็ง – โอกาส ได้แก่

SO 1 เศรษฐกิจเอื้อต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้

SO 2 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

SO 3 นโยบายและกฎหมายเอื้อต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์

SO 4 เศรษฐกิจเอื้อต่อการนำองค์กร

SO 5 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการจัดการกระบวนการ

จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม ได้แก่

WO 1 เทคโนโลยีเอื้อต่อการมุ่งเน้นลูกค้า

WO 2 เศรษฐกิจเอื้อต่อผลลัพธ์

จุดอ่อน – โอกาส ได้แก่

ST 1 นโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามต่อการวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้

ST 2 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

ST 3 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ST 4 นโยบายและกฎหมายเป็นภัยคุกคามต่อการนำองค์กร

ST 5 เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการกระบวนการ

จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม ได้แก่

WT 1 สังคมและวัฒนธรรมเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นลูกค้า

WT 2 เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อผลลัพธ์

ตารางที่ 66 กลยุทธ์ของโรงเรียนผ่านเกณฑ์

SWOT MATRIX	สังเคราะห์ MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
SO 1 เศรษฐกิจเอื้อต่อการ วัด วิเคราะห์และจัดการ ความรู้	1. SO 1 เศรษฐกิจเอื้อต่อ การวัด วิเคราะห์และการ จัดการความรู้ + ST 1	1. ส่งเสริมการระดม ทรัพยากรและประสา นโยบายและกฎหมายใน การบริหารสู่ความเป็น เลิศด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้	1. พัฒนาการวัด การ วิเคราะห์ และการ ปรับปรุงผลการ ดำเนินการขององค์กร
SO 2 สังคมและวัฒนธรรม เอื้อต่อการมุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงาน	นโยบายและกฎหมายเป็น ภาวะคุกคามต่อการวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้	2. สร้างเครือข่ายสังคม และวัฒนธรรมและระดม ทรัพยากรในการบริหารสู่ ความเป็นเลิศด้านการ มุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	2. จัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้
SO 3 นโยบายและกฎหมาย เอื้อต่อการวางแผนเชิงกล ยุทธ์	2. SO 2 สังคมและ วัฒนธรรมเอื้อต่อการมุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงาน + ST 2	3. ส่งเสริมนโยบายและ กฎหมายและการระดม ทรัพยากรในการบริหารสู่ ความเป็นเลิศด้านการ วางแผนเชิงกลยุทธ์	3. สร้างประสิทธิภาพ ระบบงาน
SO 4 เศรษฐกิจเอื้อต่อการ นำองค์กร	เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคาม ต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	4. ส่งเสริมการระดม ทรัพยากรและประสา นโยบายและกฎหมายใน การบริหารสู่ความเป็น เลิศด้านการนำองค์กร	4. เสริมสร้างการเรียนรู้ และการสร้างแรงจูงใจ ให้กับผู้ปฏิบัติงาน
SO 5 สังคมและวัฒนธรรม เอื้อต่อการจัดการ กระบวนการ	3. SO 3 นโยบายและ กฎหมายเอื้อต่อการวางแผน เชิงกลยุทธ์ + ST 3	5. ส่งเสริมการระดม ทรัพยากรและประสา นโยบายและกฎหมายใน การบริหารสู่ความเป็น เลิศด้านการนำองค์กร	5. กำหนดกลยุทธ์
WO 1 เทคโนโลยีเอื้อต่อการ มุ่งเน้นลูกค้า	เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคาม ต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	6. ส่งเสริมการระดม ทรัพยากรและประสา นโยบายและกฎหมายใน การบริหารสู่ความเป็น เลิศด้านการนำองค์กร	6. ถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อ นำไปปฏิบัติ
WO 2 เศรษฐกิจเอื้อต่อ ผลลัพธ์	4. SO 4 เศรษฐกิจเอื้อต่อ การนำองค์กร + ST 4	7. สร้างเครือข่ายสังคม และวัฒนธรรมและพัฒนา เทคโนโลยีในการบริหารสู่ ความเป็นเลิศด้านการ จัดการกระบวนการ	7. สร้างศักยภาพด้าน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ST 1 นโยบายและกฎหมาย เป็นภาวะคุกคามต่อการวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้	นโยบายและกฎหมายเป็นภัย คุกคามต่อการนำองค์กร	8. ปรับปรุงเทคโนโลยี และพลิกฟื้นสังคมและ วัฒนธรรมในการบริหารสู่ ความเป็นเลิศด้านการ มุ่งเน้นลูกค้า	8. เสริมสร้างผู้นำให้มี ธรรมาภิบาลและความ รับผิดชอบต่อสังคม
ST 2 เศรษฐกิจเป็นภาวะ คุกคามต่อการมุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงาน	5. SO 5 สังคมและ วัฒนธรรมเอื้อต่อการจัดการ กระบวนการ + ST 5	9. ปรับปรุงเทคโนโลยี และพลิกฟื้นสังคมและ วัฒนธรรมในการบริหารสู่ ความเป็นเลิศด้านการ มุ่งเน้นลูกค้า	9. พัฒนาระบบงานที่ สร้างคุณค่า
ST 3 เศรษฐกิจเป็นภาวะ คุกคามต่อการวางแผน เชิงกลยุทธ์	เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคาม ต่อการจัดการกระบวนการ	10. กระตุ้นให้เกิดการ ระดมทรัพยากรและ ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีใน การบริหารสู่ความเป็น เลิศด้านผลลัพธ์	10. สร้างกระบวนการ สนับสนุนและการวาง แผนการดำเนินการ
ST 4 นโยบายและกฎหมาย เป็นภัยคุกคามต่อการนำ องค์กร	6. WO 1 เทคโนโลยีเอื้อต่อ การมุ่งเน้นลูกค้า + WT 1	11. ปรับปรุงเทคโนโลยี และพลิกฟื้นสังคมและ วัฒนธรรมในการบริหารสู่ ความเป็นเลิศด้านการ มุ่งเน้นลูกค้า	11. สร้างองค์ความรู้ เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด
ST 5 เทคโนโลยีเป็นภาวะ คุกคามต่อการจัดการ กระบวนการ	7. WO 2 เศรษฐกิจเอื้อต่อ ผลลัพธ์ + WT 2 เทคโนโลยี เป็นภาวะคุกคามต่อผลลัพธ์	12. ปรับปรุงเทคโนโลยี และพลิกฟื้นสังคมและ วัฒนธรรมในการบริหารสู่ ความเป็นเลิศด้านการ มุ่งเน้นลูกค้า	12. สร้างความสัมพันธ์ และความพึงพอใจให้กับ ลูกค้า
WT 1 สังคมและวัฒนธรรม เป็นภาวะคุกคามต่อการ มุ่งเน้นลูกค้า			13. สร้างความเป็นเลิศ การบริหารสู่ความเป็น เลิศด้านผลิตภัณฑ์ ด้าน ลูกค้า ด้านการเงินและ การตลาด ด้านบุคลากร ด้านประสิทธิภาพของ กระบวนการ และด้าน การนำองค์กร
WT 2 เทคโนโลยีเป็นภาวะ คุกคามต่อผลลัพธ์			

จากตารางที่ 66 กลยุทธ์ของโรงเรียนผ่านเกณฑ์ พบว่า

#### สังเคราะห์ MATRIX

1. SO 1 เศรษฐกิจเอื้อต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ + ST 1 นโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามต่อการวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้
2. SO 2 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน + ST 2 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
3. SO 3 นโยบายและกฎหมายเอื้อต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ + ST 3 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์
4. SO 4 เศรษฐกิจเอื้อต่อการนำองค์กร + ST 4 นโยบายและกฎหมายเป็นภัยคุกคามต่อการนำองค์กร
5. SO 5 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการจัดการกระบวนการ + ST 5 เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการกระบวนการ
6. WO 1 เทคโนโลยีเอื้อต่อการมุ่งเน้นลูกค้า + WT 1 สังคมและวัฒนธรรมเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นลูกค้า
7. WO 2 เศรษฐกิจเอื้อต่อผลลัพธ์ + WT 2 เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อผลลัพธ์

#### กลยุทธ์หลัก

1. ส่งเสริมการระดมทรัพยากรและประสานนโยบายและกฎหมายในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้
2. สร้างเครือข่ายสังคมและวัฒนธรรมและระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
3. ส่งเสริมนโยบายและกฎหมายและระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
4. ส่งเสริมการระดมทรัพยากรและประสานนโยบายและกฎหมายในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร
5. สร้างเครือข่ายสังคมและวัฒนธรรมและพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการจัดการกระบวนการ
6. ปรับปรุงเทคโนโลยีและพลิกฟื้นสังคมและวัฒนธรรมในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
7. กระตุ้นให้เกิดการระดมทรัพยากรและปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์

### กลยุทธ์รอง

1. พัฒนาการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร
2. จัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้
3. สร้างประสิทธิภาพระบบงาน
4. เสริมสร้างการเรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน
5. กำหนดกลยุทธ์
6. ถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ
7. สร้างศักยภาพด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร
8. เสริมสร้างผู้นำให้มีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม
9. พัฒนาระบบงานที่สร้างคุณค่า
10. สร้างกระบวนการสนับสนุนและการวางแผนการดำเนินการ
11. สร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด
12. สร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจให้กับลูกค้า
13. สร้างความเป็นเลิศการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลิตผล ด้านลูกค้า ด้านการเงินและการตลาด ด้านบุคลากร ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และด้านการนำองค์กร



ตารางที่ 67 SWOT MATRIX โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

O T	O	T
SW	<p>O</p> <p>1.นโยบายและกฎหมายเอื้อต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (PNI = 0.33)</p> <p>2.เศรษฐกิจเอื้อต่อการนำองค์กร (PNI = -0.49) การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (PNI = 0.11)และผลลัพธ์ (PNI = -0.47)</p> <p>3.สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน(PNI = 0.26) และการจัดการกระบวนการ(PNI = 0.32)</p> <p>4.เทคโนโลยีที่ทันสมัยเอื้อต่อการมุ่งเน้นลูกค้า(PNI = 0.29)</p>	<p>T</p> <p>1.นโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามต่อการนำองค์กร (PNI = 0.68)การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ (PNI = 0.68)</p> <p>2.เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (PNI = 0.78)และการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (PNI = 1.20)</p> <p>3.สังคมและวัฒนธรรมเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นลูกค้า (PNI = 0.57)</p> <p>4.เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการกระบวนการ(PNI = 0.95) และผลลัพธ์ (PNI = 1.42)</p>
S	<p>SO</p> <p>SO 1 เศรษฐกิจเอื้อต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้</p> <p>SO 2 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>SO 3 นโยบายและกฎหมายเอื้อต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์</p> <p>SO 4 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการจัดการกระบวนการ</p>	<p>ST</p> <p>ST 1 นโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามต่อการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้</p> <p>ST 2 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>ST 3 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์</p> <p>ST 4 เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการกระบวนการ</p>
W	<p>WO</p> <p>WO 1 เทคโนโลยีที่ทันสมัยเอื้อต่อการมุ่งเน้นลูกค้า</p> <p>WO 2 เศรษฐกิจเอื้อต่อผลลัพธ์</p> <p>WO 3 เศรษฐกิจเอื้อต่อการนำองค์กร</p>	<p>WT</p> <p>WT 1 สังคมและวัฒนธรรมเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นลูกค้า</p> <p>WT 2 เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อผลลัพธ์</p> <p>WT 3 นโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามต่อการนำองค์กร</p>

จากตารางที่ 67 SWOT MATRIX ของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ พบว่า

จุดแข็ง – โอกาส ได้แก่

- SO 1 เศรษฐกิจเอื้อต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้
- SO 2 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
- SO 3 นโยบายและกฎหมายเอื้อต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- SO 4 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการจัดการกระบวนการ

จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม ได้แก่

- ST 1 นโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามต่อการวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้
- ST 2 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
- ST 3 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ST 4 เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการกระบวนการ

จุดอ่อน – โอกาส ได้แก่

- WO 1 เทคโนโลยีที่ทันสมัยเอื้อต่อการมุ่งเน้นลูกค้า
- WO 2 เศรษฐกิจเอื้อต่อผลลัพธ์
- WO 3 เศรษฐกิจเอื้อต่อการนำองค์กร

จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม ได้แก่

- WT 1 สังคมและวัฒนธรรมเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นลูกค้า
- WT 2 เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อผลลัพธ์
- WT 3 นโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามต่อการนำองค์กร

ตารางที่ 68 กลยุทธ์ของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

SWOT MATRIX	สังเคราะห์ MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
SO 1 เศรษฐกิจเอื้อต่อการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้	1. SO 1 เศรษฐกิจเอื้อต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ + ST 1	1. ส่งเสริมการระดมทรัพยากรและประสานนโยบายและกฎหมายในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้	1. พัฒนาการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร
SO 2 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	นโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามต่อการวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้	2. สร้างเครือข่ายสังคมและวัฒนธรรมและระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	2. จัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้
SO 3 นโยบายและกฎหมายเอื้อต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	2. SO 2 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน + ST 2	3. ส่งเสริมนโยบายและกฎหมายและระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	3. สร้างประสิทธิภาพระบบงาน
SO 4 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการจัดการกระบวนการ	เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	4. สร้างเครือข่ายสังคมและวัฒนธรรมและพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	4. เสริมสร้างการเรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน
ST 1 นโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามต่อการวัดวิเคราะห์และจัดการความรู้	3. SO 3 นโยบายและกฎหมายเอื้อต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ + ST 3	5. สร้างเครือข่ายสังคมและวัฒนธรรมและพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	5. กำหนดกลยุทธ์
ST 2 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	6. ส่งเสริมนโยบายและกฎหมายและระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	6. ถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ
ST 3 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	4. SO 4 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการจัดการกระบวนการ + ST 4	7. ส่งเสริมนโยบายและกฎหมายและระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	7. สร้างศักยภาพด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ST 4 เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการกระบวนการ	เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการกระบวนการ	8. ส่งเสริมสร้างผู้นำที่มีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	8. เสริมสร้างผู้นำให้มีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม
WO 1 เทคโนโลยีที่ทันสมัยเอื้อต่อการมุ่งเน้นลูกค้า	4. SO 4 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการจัดการกระบวนการ + ST 4	9. ส่งเสริมนโยบายและกฎหมายและระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	9. พัฒนาระบบงานที่สร้างคุณค่า
WO 2 เศรษฐกิจเอื้อต่อผลลัพธ์	เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการกระบวนการ	10. ส่งเสริมนโยบายและกฎหมายและระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	10. สร้างกระบวนการสนับสนุนและการวางแผนการดำเนินการ
WO 3 เศรษฐกิจเอื้อต่อการนำองค์กร	5. WO 1 เทคโนโลยีที่ทันสมัยเอื้อต่อการมุ่งเน้นลูกค้า + WT 1	11. ส่งเสริมนโยบายและกฎหมายและระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	11. สร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด
WT 1 สังคมและวัฒนธรรมเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นลูกค้า	สังคมและวัฒนธรรมเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นลูกค้า	12. ส่งเสริมนโยบายและกฎหมายและระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	12. สร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจให้กับลูกค้า
WT 2 เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อผลลัพธ์	6. WO 2 เศรษฐกิจเอื้อต่อผลลัพธ์ + WT 2	13. ส่งเสริมนโยบายและกฎหมายและระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	13. สร้างความเป็นเลิศด้านการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลิตภัณฑ์ ด้านลูกค้า ด้านการเงินและ การตลาด ด้านบุคลากร ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ และด้านการนำองค์กร
WT 3 นโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามต่อการนำองค์กร	เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อผลลัพธ์	7. WO 3 เศรษฐกิจเอื้อต่อการนำองค์กร + WT 3	
	นโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามต่อการนำองค์กร		

จากตารางที่ 68 กลยุทธ์ของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ พบว่า

#### สังเคราะห์ MATRIX

1. SO 1 เศรษฐกิจเอื้อต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ + ST 1 นโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามต่อการวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้
2. SO 2 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน + ST 2 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
3. SO 3 นโยบายและกฎหมายเอื้อต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ + ST 3 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์
4. SO 4 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการจัดการกระบวนการ + ST 4 เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการกระบวนการ
5. WO 1 เทคโนโลยีที่ทันสมัยเอื้อต่อการมุ่งเน้นลูกค้า + WT 1 สังคมและวัฒนธรรมเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นลูกค้า
6. WO 2 เศรษฐกิจเอื้อต่อผลลัพธ์ + WT 2 เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อผลลัพธ์
7. WO 3 เศรษฐกิจเอื้อต่อการนำองค์กร + WT 3 นโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามต่อการนำองค์กร

#### กลยุทธ์หลัก

1. ส่งเสริมการระดมทรัพยากรและประสานนโยบายและกฎหมายในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้
2. สร้างเครือข่ายสังคมและวัฒนธรรมและระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
3. ส่งเสริมนโยบายและกฎหมายและระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
4. สร้างเครือข่ายสังคมและวัฒนธรรมและพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร
5. สร้างเครือข่ายสังคมและวัฒนธรรมและพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการจัดการกระบวนการ
6. ส่งเสริมการระดมทรัพยากรและพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
7. กระตุ้นให้เกิดการระดมทรัพยากรและประสานนโยบายและกฎหมายในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์

### กลยุทธ์รอง

1. พัฒนาการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร
2. จัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้
3. สร้างประสิทธิภาพระบบงาน
4. เสริมสร้างการเรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน
5. กำหนดกลยุทธ์
6. ถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ
7. สร้างศักยภาพด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร
8. เสริมสร้างผู้นำให้มีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม
9. พัฒนาระบบงานที่สร้างคุณค่า
10. สร้างกระบวนการสนับสนุนและการวางแผนการดำเนินการ
11. สร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด
12. สร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจให้กับลูกค้า
13. สร้างความเป็นเลิศการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลิตผล ด้านลูกค้า ด้านการเงินและการตลาด ด้านบุคลากร ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และด้านการนำองค์กร

#### 4.6 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

ผลการวิเคราะห์การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบออกเป็น 2 กลุ่ม คือ โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินเพื่อรับรางวัลโรงเรียนที่มีระบบการประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับดีเด่นและโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ รายละเอียดดังนี้

- 6.1 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ จากรายบุคคล
- 6.2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ จากสนทนากลุ่ม

6.1 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์จากรายบุคคล

ตารางที่ 69 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

กลยุทธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ
<b>กลยุทธ์หลัก</b>						
1. ระดมทรัพยากร สนับสนุนนโยบาย และกฎหมายสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้	4.80	0.42	มากที่สุด	4.50	0.71	มากที่สุด
2. ขับเคลื่อนการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร	4.90	0.32	มากที่สุด	4.40	0.70	มาก
3. พัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	4.90	0.32	มากที่สุด	4.50	0.53	มากที่สุด
4. เพิ่มขีดความสามารถการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์	4.90	0.32	มากที่สุด	4.20	0.63	มาก
<b>กลยุทธ์รอง</b>						
1. พัฒนาการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ขององค์กร	4.80	0.42	มากที่สุด	4.40	0.70	มาก
2. สร้างศักยภาพด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	4.60	0.52	มากที่สุด	4.10	0.88	มาก
3. สร้างเครือข่ายและเสริมความผูกพันกับลูกค้า	4.60	0.67	มากที่สุด	4.20	0.79	มาก
4. สร้างความเป็นเลิศการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์	4.90	0.32	มากที่สุด	4.40	0.70	มาก

## โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

กลยุทธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ
<b>กลยุทธ์หลัก</b>						
1. ระดมทรัพยากร สนับสนุนนโยบายและกฎหมายสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้	4.80	0.42	มากที่สุด	4.50	0.53	มากที่สุด
2. ยกระดับการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.90	0.32	มากที่สุด	4.60	0.70	มากที่สุด
3. เพิ่มประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยีในการจัดการกระบวนการ	4.90	0.32	มากที่สุด	4.50	0.71	มากที่สุด
4. เพิ่มขีดความสามารถการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์	4.70	0.32	มากที่สุด	4.30	0.67	มาก
5. ขับเคลื่อนการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร	4.70	0.48	มากที่สุด	4.30	0.82	มาก
6. เสริมสร้างสังคมและวัฒนธรรมในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	4.90	0.32	มากที่สุด	4.30	0.48	มาก
<b>กลยุทธ์รอง</b>						
1. พัฒนาการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ขององค์กร	4.80	0.42	มากที่สุด	4.30	0.67	มาก
2. วางแผนกลยุทธ์ตามพ.ร.บ. การศึกษา และพ.ร.บ.โรงเรียนเอกชน	4.70	0.48	มากที่สุด	4.20	0.79	มาก
3. ปฏิรูปการจัดการกระบวนการทำงาน	4.90	0.32	มากที่สุด	4.50	0.53	มากที่สุด
4. สร้างความเป็นเลิศการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์	4.60	0.52	มากที่สุด	4.30	0.67	มาก
5. สร้างศักยภาพด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	4.70	0.48	มากที่สุด	4.30	0.52	มาก
6. เสริมความผูกพันกับลูกค้า	4.90	0.32	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด



จากตารางที่ 69 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ  
รายบุคคล พบว่า

#### โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์

การประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์หลัก ข้อที่มีความเหมาะสมสูงสุดและมีคะแนนเฉลี่ย  
เท่ากัน 3 ข้อ ได้แก่ 2. ขับเคลื่อนการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร 3. พัฒนา  
เทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 4. เพิ่มขีดความสามารถการบริหารสู่  
ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 4.90$  , S.D.=0.32) รองลงมา ได้แก่ 1. ระดมทรัพยากร  
สนับสนุนนโยบายและกฎหมายสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ( $\bar{x}$   
=4.80 , S.D.=0.42)

การประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก ข้อที่มีความเป็นไปได้สูงสุดและมีคะแนนเฉลี่ย  
เท่ากัน 2 ข้อ ได้แก่ 1. ระดมทรัพยากร สนับสนุนนโยบายและกฎหมายสู่ความเป็นเลิศด้านการ  
วัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 4.50$  , S.D.=0.71) 3. พัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่  
ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ( $\bar{x} = 4.50$  , S.D.=0.53) รองลงมา ได้แก่ 2. ขับเคลื่อนการ  
บริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร ( $\bar{x} = 4.40$  , S.D.=0.70) 4. เพิ่มขีดความสามารถ  
บริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 4.20$  , S.D.=0.63)

การประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์รอง ข้อที่มีความเหมาะสมสูงสุด ได้แก่ 4. สร้าง  
ความเป็นเลิศการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 4.90$  , S.D.=0.32) รองลงมา ได้แก่  
1. พัฒนาการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ขององค์กร ( $\bar{x} = 4.80$  , S.D.=0.42) 2. สร้าง  
ศักยภาพด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.60$  , S.D.=0.52) 3. สร้างเครือข่ายและเสริมความ  
ผูกพันกับลูกค้า ( $\bar{x} = 4.60$  , S.D.=0.67)

การประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์รอง ข้อที่มีความเป็นไปได้สูงสุดและมีคะแนนเฉลี่ย  
เท่ากัน 2 ข้อ ได้แก่ 1. พัฒนาการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ขององค์กร 4. สร้างความ  
เป็นเลิศการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 4.40$  , S.D.=0.70) รองลงมา ได้แก่ 3.  
สร้างเครือข่ายและเสริมความผูกพันกับลูกค้า ( $\bar{x} = 4.20$  , S.D.=0.79) 2. สร้างศักยภาพด้าน  
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.10$  , S.D.=0.88) ตามลำดับ

### โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

การประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์หลัก ข้อที่มีความเหมาะสมสูงสุดและมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากัน 3 ข้อ ได้แก่ 2. ยกระดับการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. เพิ่ม ประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยีในการจัดการกระบวนการ 6. เสริมสร้างสังคมและวัฒนธรรมในการ บริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ( $\bar{x}$  =4.90 , S.D.=0.32) รองลงมา ได้แก่ 1. ระดม ทรัพยากร สนับสนุนนโยบายและกฎหมายสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการ ความรู้ ( $\bar{x}$  =4.80 , S.D.=0.42) 4. เพิ่มขีดความสามารถการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์ ( $\bar{x}$  =4.70 , S.D.=0.32) 5. ขับเคลื่อนการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร ( $\bar{x}$  =4.70 , S.D.=0.48)

การประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก ข้อที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ 2. ยกระดับ การบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{x}$  =4.60 , S.D.=0.70) รองลงมา ได้แก่ 1. ระดมทรัพยากร สนับสนุนนโยบายและกฎหมายสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการ จัดการความรู้ ( $\bar{x}$  =4.50 , S.D.=0.53) 3. เพิ่มประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยีในการจัดการ กระบวนการ ( $\bar{x}$  =4.50 , S.D.=0.71) 4. เพิ่มขีดความสามารถการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้าน ผลลัพธ์ ( $\bar{x}$  =4.30 , S.D.=0.67) 5. ขับเคลื่อนการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร ( $\bar{x}$  =4.30 , S.D.=0.82) 6. เสริมสร้างสังคมและวัฒนธรรมในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้น ลูกค้า ( $\bar{x}$  =4.30 , S.D.=0.48)

การประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์รอง ข้อที่มีความเหมาะสมสูงสุดและมีคะแนนเท่ากับ 2 ข้อ ได้แก่ 3. ปฏิรูปการจัดการกระบวนการทำงาน 6. เสริมความผูกพันกับลูกค้า ( $\bar{x}$  =4.90 , S.D.=0.32) รองลงมา ได้แก่ 1. พัฒนาการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ขององค์กร ( $\bar{x}$  =4.80 , S.D.=0.42) 2. วางแผนกลยุทธ์ตามพ.ร.บ.การศึกษา และพ.ร.บ.โรงเรียนเอกชน ( $\bar{x}$  =4.70 , S.D.=0.48) 5. สร้างศักยภาพด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $\bar{x}$  =4.70 , S.D.=0.48) 4. สร้างความ เป็นเลิศการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์ ( $\bar{x}$  =4.60 , S.D.=0.52)

การประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์รอง ข้อที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ 6. เสริมความ ผูกพันกับลูกค้า ( $\bar{x}$  =4.80 , S.D.=0.42) รองลงมา ได้แก่ 3. ปฏิรูปการจัดการกระบวนการ ทำงาน ( $\bar{x}$  =4.50 , S.D.=0.53) 1. พัฒนาการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ขององค์กร ( $\bar{x}$  =4.30 , S.D.=0.67) 4. สร้างความเป็นเลิศการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์ ( $\bar{x}$  =4.30 , S.D.=0.67) 5. สร้างศักยภาพด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $\bar{x}$  =4.30 , S.D.=0.52) 2. วางแผน กลยุทธ์ตามพ.ร.บ.การศึกษา และพ.ร.บ.โรงเรียนเอกชน ( $\bar{x}$  =4.20 , S.D.=0.79) ตามลำดับ

**สรุปผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล**

ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ดำเนินการโดยนำ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 20 ท่านประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาปรับเป็นร่างกลยุทธ์ (ฉบับที่ 2) โดยมีหลักเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

4.50 – 5.00	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6.2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ (ฉบับที่ 2) ในการสนทนากลุ่ม

ตารางที่ 70 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่าง กลยุทธ์ (ฉบับที่ 2) ในการสนทนากลุ่ม  
โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์ (4 กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์รอง)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
1. พัฒนานโยบายและกฎหมายรวมทั้งระดมทรัพยากรเพื่อความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้	1. พัฒนาการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ขององค์กร
2. พัฒนานโยบายและกฎหมายรวมทั้งระดมทรัพยากรเพื่อความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร	2. สร้างศักยภาพด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร
3. เสริมสร้างสังคมและวัฒนธรรมและเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	3. สร้างเครือข่ายและเสริมสร้างความผูกพันกับลูกค้า
4. ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์	4. สร้างความเป็นเลิศการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์

โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ (6 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
1. พัฒนานโยบายและกฎหมายรวมทั้งระดมทรัพยากรเพื่อความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้	1. พัฒนาการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ขององค์กร
2. ขับเคลื่อนนโยบายและกฎหมายในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	2. ยกระดับการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. เพิ่มประสิทธิภาพเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการจัดการกระบวนการ	3. ปฏิรูปการจัดการกระบวนการ
4. ระดมทรัพยากรและพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์	4. สร้างความเป็นเลิศการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์
5. ระดมทรัพยากรเพื่อความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร	5. สร้างศักยภาพด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร
6. เสริมสร้างสังคมและวัฒนธรรมในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	6. เสริมสร้างความผูกพันกับลูกค้า

จากตารางที่ 70 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ ฉบับที่ 2 ในการสนทนากลุ่ม พบว่า สามารถกำหนดเป็น (ร่าง) กลยุทธ์ ฉบับที่ 2 ดังนี้ โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มี 4 กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์รอง โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ 6 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง และโรงเรียนทั้งหมด 6 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง

โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มี 4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1. พัฒนานโยบายและกฎหมายรวมทั้งระดมทรัพยากรเพื่อความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ 2. พัฒนานโยบายและกฎหมายรวมทั้งระดมทรัพยากรเพื่อความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร 3. เสริมสร้างสังคมและวัฒนธรรมและเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 4. ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1. พัฒนาการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ขององค์กร 2. สร้างศักยภาพด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3. สร้างเครือข่ายและเสริมสร้างความผูกพันกับลูกค้า 4. สร้างความเป็นเลิศการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์

โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์มี 6 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1. พัฒนานโยบายและกฎหมายรวมทั้งระดมทรัพยากรเพื่อความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ 2. ขับเคลื่อนนโยบายและกฎหมายในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. เพิ่มประสิทธิภาพเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการจัดการกระบวนการ 4. ระดมทรัพยากรและพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์ 5. ระดมทรัพยากรเพื่อความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร 6. เสริมสร้างสังคมและวัฒนธรรมในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1. พัฒนาการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ขององค์กร 2. ยกระดับการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. ปฏิรูปการจัดการกระบวนการ 4. สร้างความเป็นเลิศการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์ 5. สร้างศักยภาพด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร 6. เสริมสร้างความผูกพันกับลูกค้า

#### 4.7 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

ผลการปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบออกเป็น 2 กลุ่ม คือ โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินเพื่อรับรางวัลโรงเรียนที่มีระบบการประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับดีเด่นและโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ มีดังนี้



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 71 กลยุทธ์ของโรงเรียนผ่านเกณฑ์

SWOT MATRIX	สังเคราะห์ MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
SO 1 เศรษฐกิจเอื้อต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้	1. SO 1 เศรษฐกิจเอื้อต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ + ST 1 นโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้	1. ระดมทรัพยากรและพัฒนานโยบายกฎหมายเชิงรุกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้	1.1 ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ 1.2 พัฒนานโยบายกฎหมายเชิงรุกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้
SO 2 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน			
SO 3 นโยบายและกฎหมายเอื้อต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	2. SO 2 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน + ST 2 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	2. เสริมสร้างเครือข่ายสังคม วัฒนธรรมและระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	2.1 เสริมสร้างเครือข่ายสังคมและวัฒนธรรมในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 2.2 ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
SO 4 เศรษฐกิจเอื้อต่อการนำองค์กร			
SO 5 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการจัดการกระบวนการ	3. SO 3 นโยบายและกฎหมายเอื้อต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ + ST 3 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	3. พัฒนานโยบายและกฎหมายและระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.1 พัฒนานโยบายและกฎหมายในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3.2 ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
WO 1 เทคโนโลยีเอื้อต่อการมุ่งเน้นลูกค้า			
WO 2 เศรษฐกิจเอื้อต่อผลลัพธ์	4. SO 4 เศรษฐกิจเอื้อต่อการนำองค์กร + ST 4 นโยบายและกฎหมายเป็นภัยคุกคามต่อการนำองค์กร	4. ระดมทรัพยากรและพัฒนานโยบายและกฎหมายในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร	4.1 ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร 4.2 พัฒนานโยบายและกฎหมายในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร
ST 1 นโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้			

SWOT MATRIX	สังเคราะห์ MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
ST 2 เศรษฐกิจเป็นภาวะ คุกคามต่อการมุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงาน	5. SO 5 สังคมและ วัฒนธรรมเอื้อต่อการ จัดการกระบวนการ + ST	5. เสริมสร้างเครือข่าย สังคมและวัฒนธรรม และพัฒนาเทคโนโลยีใน การบริหารสู่ความเป็น เลิศด้านการจัดการ กระบวนการ	5.1 เสริมสร้าง เครือข่ายสังคมและ วัฒนธรรมในการ บริหารสู่ความเป็นเลิศ ด้านการจัดการ กระบวนการ 5.2 พัฒนาเทคโนโลยี ในการบริหารสู่ความ เป็นเลิศด้านการจัดการ กระบวนการ
ST 3 เศรษฐกิจเป็นภาวะ คุกคามต่อการวางแผน เชิงกลยุทธ์	5 เทคโนโลยีเป็นภาวะ คุกคามต่อการจัดการ กระบวนการ		
ST 4 นโยบายและ กฎหมายเป็นภัยคุกคามต่อ การนำองค์กร	6. WO 1 เทคโนโลยีเอื้อ ต่อการมุ่งเน้นลูกค้า + WT 1 สังคมและ วัฒนธรรมเป็นภาวะ คุกคามต่อการมุ่งเน้น ลูกค้า	6. พัฒนาการใช้ เทคโนโลยีและหลักสูตร เพื่อตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าตาม กระแสสังคมและ วัฒนธรรม	6.1 พัฒนาการใช้ เทคโนโลยีเพื่อ ตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าตาม กระแสสังคมและ วัฒนธรรม 6.2 พัฒนาหลักสูตร เพื่อตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าตาม กระแสสังคมและ วัฒนธรรม
ST 5 เทคโนโลยีเป็นภาวะ คุกคามต่อการจัดการ กระบวนการ			
WT 1 สังคมและวัฒนธรรม เป็นภาวะคุกคามต่อการ มุ่งเน้นลูกค้า	7. WO 2 เศรษฐกิจเอื้อ ต่อผลลัพธ์ + WT 2 เทคโนโลยีเป็นภาวะ คุกคามต่อผลลัพธ์	7. ระดมทรัพยากรเพื่อ ยกระดับและใช้ เทคโนโลยีในการบริหาร สู่ความเป็นเลิศด้าน ผลลัพธ์	7.1 ระดมทรัพยากร เพื่อยกระดับในการ บริหารสู่ความเป็นเลิศ ด้านผลลัพธ์ 7.2 ใช้เทคโนโลยีใน การบริหารสู่ความเป็น เลิศด้านผลลัพธ์
WT 2 เทคโนโลยีเป็น ภาวะคุกคามต่อผลลัพธ์			



จากตารางที่ 71 กลยุทธ์ของโรงเรียนผ่านเกณฑ์ พบว่า

#### สังเคราะห์ MATRIX

1. SO 1 เศรษฐกิจเอื้อต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ + ST 1 นโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามต่อการวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้
2. SO 2 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน + ST 2 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
3. SO 3 นโยบายและกฎหมายเอื้อต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ + ST 3 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์
4. SO 4 เศรษฐกิจเอื้อต่อการนำองค์กร + ST 4 นโยบายและกฎหมายเป็นภัยคุกคามต่อการนำองค์กร
5. SO 5 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการจัดการกระบวนการ + ST 5 เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการกระบวนการ
6. WO 1 เทคโนโลยีเอื้อต่อการมุ่งเน้นลูกค้า + WT 1 สังคมและวัฒนธรรมเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นลูกค้า
7. WO 2 เศรษฐกิจเอื้อต่อผลลัพธ์ + WT 2 เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อผลลัพธ์

#### กลยุทธ์หลัก

1. ระดมทรัพยากรและพัฒนานโยบายกฎหมายเชิงรุกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้
2. เสริมสร้างเครือข่ายสังคม วัฒนธรรมและระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
3. พัฒนานโยบายและกฎหมายและระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
4. ระดมทรัพยากรและพัฒนานโยบายและกฎหมายในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร
5. เสริมสร้างเครือข่ายสังคมและวัฒนธรรมและพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการจัดการกระบวนการ
6. พัฒนาการใช้เทคโนโลยีและหลักสูตรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามกระแสสังคมและวัฒนธรรม
7. ระดมทรัพยากรเพื่อยกระดับและใช้เทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์

### กลยุทธ์รอง

- 1.1 ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้
- 1.2 พัฒนานโยบายกฎหมายเชิงรุกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้
- 2.1 เสริมสร้างเครือข่ายสังคมและวัฒนธรรมในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
- 2.2 ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
- 3.1 พัฒนานโยบายและกฎหมายในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 3.2 ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 4.1 ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร
- 4.2 พัฒนานโยบายและกฎหมายในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร
- 5.1 เสริมสร้างเครือข่ายสังคมและวัฒนธรรมในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการจัดการกระบวนการ
- 5.2 พัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการจัดการกระบวนการ
- 6.1 พัฒนาการใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามกระแสสังคมและวัฒนธรรม
- 6.2 พัฒนาหลักสูตรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามกระแสสังคมและวัฒนธรรม
- 7.1 ระดมทรัพยากรเพื่อยกระดับในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์
- 7.2 ใช้เทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์

ตารางที่ 72 กลยุทธ์ของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

SWOT MATRIX	สังเคราะห์ MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
SO 1 เศรษฐกิจเอื้อต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้	1. SO 1 เศรษฐกิจเอื้อต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ + ST 1 นโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้	1. ระดมทรัพยากรและพัฒนา นโยบายและกฎหมายเชิงรุกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้	1.1 ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ 1.2 พัฒนานโยบายกฎหมายเชิงรุกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้
SO 2 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน			
SO 3 นโยบายและกฎหมายเอื้อต่อการวางแผนเชิง กลยุทธ์	2. SO 2 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน + ST 2 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	2. เสริมสร้างเครือข่ายสังคม วัฒนธรรมและระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	2.1 เสริมสร้างเครือข่ายสังคมและวัฒนธรรมในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 2.2 ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
SO 4 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการจัดการกระบวนการ			
ST 1 นโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้	3. SO 3 นโยบายและกฎหมายเอื้อต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ + ST 3 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	3. พัฒนานโยบายกฎหมายและระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.1 พัฒนานโยบายและกฎหมายในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3.2 ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
ST 2 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน			
ST 3 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	4. SO 4 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการจัดการกระบวนการ + ST 4 เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการกระบวนการ	4. เสริมสร้างเครือข่ายสังคม วัฒนธรรมและพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร	4.1 เสริมสร้างเครือข่ายสังคม วัฒนธรรมในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร 4.2 พัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร
ST 4 เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการกระบวนการ			

SWOT MATRIX	สังเคราะห์ MATRIX	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
WO 1 เทคโนโลยีที่ทันสมัย เอื้อต่อการมุ่งเน้นลูกค้า	5. WO 1 เทคโนโลยีที่ ทันสมัยเอื้อต่อการมุ่งเน้น ลูกค้า + WT 1 สังคม และวัฒนธรรมเป็นภาวะ คุกคามต่อการมุ่งเน้น ลูกค้า	5. เสริมสร้างเครือข่าย สังคม วัฒนธรรมและ พัฒนาเทคโนโลยีในการ บริหารสู่ความเป็นเลิศ ด้านการจัดการ กระบวนการ	5.1 เสริมสร้าง เครือข่ายสังคมและ วัฒนธรรมในการ บริหารสู่ความเป็นเลิศ ด้านการจัดการ กระบวนการ 5.2 พัฒนาเทคโนโลยี ในการบริหารสู่ความ เป็นเลิศด้านการ จัดการกระบวนการ
WO 2 เศรษฐกิจเอื้อต่อ ผลลัพธ์			
WO 3 เศรษฐกิจเอื้อต่อการ นำองค์กร	6. WO 2 เศรษฐกิจเอื้อ ต่อผลลัพธ์ + WT 2 เทคโนโลยีเป็นภาวะ คุกคามต่อผลลัพธ์	6. ระดมทรัพยากรและ พัฒนาเทคโนโลยีในการ บริหารสู่ความเป็นเลิศ ด้านการการมุ่งเน้น ลูกค้า	6.1 ระดมทรัพยากร ในการบริหารสู่ความ เป็นเลิศด้านการ มุ่งเน้นลูกค้า 6.2 พัฒนาเทคโนโลยี ในการบริหารสู่ความ เป็นเลิศด้านการ มุ่งเน้นลูกค้า
WT 1 สังคมและวัฒนธรรม เป็นภาวะคุกคามต่อการ มุ่งเน้นลูกค้า			
WT 2 เทคโนโลยีเป็นภาวะ คุกคามต่อผลลัพธ์	7. WO 3 เศรษฐกิจเอื้อ ต่อการ นำองค์กร + WT 3 นโยบายและกฎหมาย เป็นภาวะคุกคามต่อการ นำองค์กร	7. ระดมทรัพยากรเพื่อ ยกระดับและใช้ เทคโนโลยีในการบริหาร สู่ความเป็นเลิศด้าน ผลลัพธ์	7.1 ระดมทรัพยากร เพื่อยกระดับในการ บริหารสู่ความเป็นเลิศ ด้านผลลัพธ์ 7.2 ใช้เทคโนโลยีใน การบริหารสู่ความเป็น เลิศด้านผลลัพธ์
WT 3 นโยบายและ กฎหมายเป็นภาวะ คุกคามต่อการนำองค์กร			

จากตารางที่ 72 กลยุทธ์ของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ พบว่า

#### สังเคราะห์ MATRIX

1. SO 1 เศรษฐกิจเอื้อต่อการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ + ST 1 นโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามต่อการวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้
2. SO 2 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน + ST 2 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
3. SO 3 นโยบายและกฎหมายเอื้อต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ + ST 3 เศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์
4. SO 4 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการจัดการกระบวนการ + ST 4 เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการกระบวนการ
5. WO 1 เทคโนโลยีที่ทันสมัยเอื้อต่อการมุ่งเน้นลูกค้า + WT 1 สังคมและวัฒนธรรมเป็นภาวะคุกคามต่อการมุ่งเน้นลูกค้า
6. WO 2 เศรษฐกิจเอื้อต่อผลลัพธ์ + WT 2 เทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อผลลัพธ์
7. WO 3 เศรษฐกิจเอื้อต่อการนำองค์กร + WT 3 นโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามต่อการนำองค์กร

#### กลยุทธ์หลัก

1. ระดมทรัพยากรและพัฒนานโยบายและกฎหมายเชิงรุกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้
2. เสริมสร้างเครือข่ายสังคม วัฒนธรรมและระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
3. พัฒนานโยบายกฎหมายและระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
4. เสริมสร้างเครือข่ายสังคม วัฒนธรรมและพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร
5. เสริมสร้างเครือข่ายสังคม วัฒนธรรมและพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการจัดการกระบวนการ
6. ระดมทรัพยากรและพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
7. ระดมทรัพยากรเพื่อยกระดับและใช้เทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์

### กลยุทธ์รอง

- 1.1 ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้
- 1.2 พัฒนานโยบายกฎหมายเชิงรุกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้
- 2.1 เสริมสร้างเครือข่ายสังคมและ วัฒนธรรมในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
- 2.2 ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
- 3.1 พัฒนานโยบายและกฎหมายในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 3.2 ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 4.1 เสริมสร้างเครือข่ายสังคม วัฒนธรรมในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร
- 4.2 พัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร
- 5.1 เสริมสร้างเครือข่ายสังคมและวัฒนธรรมในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการจัดการกระบวนการ
- 5.2 พัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการจัดการกระบวนการ
- 6.1 ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- 6.2 พัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- 7.1 ระดมทรัพยากรเพื่อยกระดับในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์
- 7.2 ใช้เทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์

เมื่อนำกลยุทธ์ของโรงเรียนทั้ง 2 กลุ่มมาสังเคราะห์แล้ว พบว่า กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกขนนอกระบบที่เป็นกลยุทธ์ร่วมทั้ง 2 กลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 73 สรุปกลยุทธ์หลักของโรงเรียนทั้ง 2 กลุ่ม

กลยุทธ์หลัก	ร.รผ่าน. เกณฑ์	ร.รที่ยังไม่ผ่าน. เกณฑ์
1.การบริหารเชิงรุกด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้	✓	✓
2. การบริหารเชิงรุกด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	✓	✓
3.การบริหารเชิงรุกด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	✓	✓
4.การบริหารเชิงรุกด้านการนำองค์กร	✓	
5.การบริหารเชิงรุกด้านการจัดการกระบวนการ	✓	✓
6.การบริหารเชิงรุกเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามกระแสสังคมและวัฒนธรรม	✓	
7.การบริหารเชิงรุกด้านผลลัพธ์	✓	✓
8. การบริหารเชิงรุกด้านภาวะผู้นำ		✓
9. การบริหารเชิงรุกด้านการมุ่งเน้นลูกค้า		✓

ตารางที่ 74 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง แผนงาน และโครงการในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ  
ของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

กลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง	แผนงาน / โครงการ
<p>1.การบริหารเชิงรุกด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้</p> <p>1.1 ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้</p> <p>1.2 พัฒนานโยบายกฎหมายเชิงรุกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้</p>	<p>1.แผนงานการบริหารเชิงรุกในการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้</p> <p>1.1 โครงการระดมทรัพยากรในการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้</p> <p>1.2 โครงการพัฒนานโยบายกฎหมายเชิงรุกในการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้</p>
<p>2. การบริหารเชิงรุกด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>2.1 เสริมสร้างเครือข่ายสังคมและวัฒนธรรมในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>2.2 ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน</p>	<p>2.แผนงานการบริหารเชิงรุกในการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>2.1 โครงการเสริมสร้างเครือข่ายสังคมและ วัฒนธรรมในการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>2.2 โครงการระดมทรัพยากรในการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน</p>
<p>3.การบริหารเชิงรุกด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์</p> <p>3.1 พัฒนานโยบายและกฎหมายในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์</p> <p>3.2 ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์</p>	<p>3. แผนงานการบริหารเชิงรุกในการวางแผนเชิงกลยุทธ์</p> <p>3.1 โครงการพัฒนานโยบายและกฎหมายในการวางแผนเชิงกลยุทธ์</p> <p>3.2 โครงการระดมทรัพยากรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์</p>
<p>4.การบริหารเชิงรุกด้านการนำองค์กร</p> <p>4.1 เสริมสร้างเครือข่ายสังคม วัฒนธรรมในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร</p> <p>4.2 พัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร</p>	<p>4.แผนงานการบริหารเชิงรุกในการนำองค์กร</p> <p>4.1 โครงการเสริมสร้างเครือข่ายสังคม วัฒนธรรมในการนำองค์กร</p> <p>4.2 โครงการพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร</p>



กลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง	แผนงาน / โครงการ
5. การบริหารเชิงรุกด้านการจัดการกระบวนการ 5.1 เสริมสร้างเครือข่ายสังคมและวัฒนธรรมในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการจัดการกระบวนการ 5.2 พัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการจัดการกระบวนการ	5. แผนงานการบริหารเชิงรุกในการจัดการกระบวนการ 5.1 โครงการเสริมสร้างเครือข่ายสังคมและวัฒนธรรมในการจัดการกระบวนการ 5.2 โครงการพัฒนาเทคโนโลยีในการจัดการกระบวนการ
6. การบริหารเชิงรุกเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามกระแสสังคมและวัฒนธรรม 6.1 พัฒนาการใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามกระแสสังคมและวัฒนธรรม 6.2 พัฒนาหลักสูตรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามกระแสสังคมและวัฒนธรรม	6. แผนงานการบริหารเชิงรุกเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามกระแสสังคมและวัฒนธรรม 6.1 โครงการพัฒนาเทคโนโลยีในการมุ่งเน้นลูกค้า 6.2 โครงการพัฒนาหลักสูตรในการมุ่งเน้นลูกค้า
7. แผนงานการบริหารเชิงรุกด้านผลลัพธ์ 7.1 ระดมทรัพยากรเพื่อยกระดับในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์ 7.2 ใช้เทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์	7. แผนงานการบริหารเชิงรุกในด้านผลลัพธ์ 7.1 โครงการระดมทรัพยากรเพื่อยกระดับในด้านผลลัพธ์ 7.2 โครงการใช้เทคโนโลยีในด้านผลลัพธ์
8. การบริหารเชิงรุกด้านภาวะผู้นำ 8.1 เสริมสร้างเครือข่ายสังคม วัฒนธรรมในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร 8.2 พัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร	8. แผนงานการบริหารเชิงรุกด้านภาวะผู้นำ 8.1 โครงการเสริมสร้างเครือข่ายสังคมวัฒนธรรมในการนำองค์กร 8.2 โครงการพัฒนาเทคโนโลยีในการนำองค์กร
9. การบริหารเชิงรุกด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 9.1 ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 9.2 พัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	9. แผนงานการบริหารเชิงรุกในการมุ่งเน้นลูกค้า 9.1 โครงการระดมทรัพยากรในการมุ่งเน้นลูกค้า 9.2 โครงการพัฒนาเทคโนโลยีในการมุ่งเน้นลูกค้า

จากตารางที่ 74 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง แผนงาน และโครงการในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนกระบบ มีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 การบริหารเชิงรุกด้านการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 1. ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ 2. พัฒนานโยบายกฎหมายเชิงรุกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ แผนงานการบริหารเชิงรุกในการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 2 โครงการ 1. โครงการระดมทรัพยากรในการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 2. โครงการพัฒนานโยบายกฎหมายเชิงรุกในการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้

กลยุทธ์หลักที่ 2 การบริหารเชิงรุกด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 1.เสริมสร้างเครือข่ายสังคมและวัฒนธรรมในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 2.ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน แผนงานการบริหารเชิงรุกในการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานประกอบด้วย 2 โครงการ 1. โครงการเสริมสร้างเครือข่ายสังคมและวัฒนธรรมในการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 2. โครงการระดมทรัพยากรในการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

กลยุทธ์หลักที่ 3 การบริหารเชิงรุกด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 1.พัฒนานโยบายและกฎหมายในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2. ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ แผนงานการบริหารเชิงรุกในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 โครงการ 1. โครงการพัฒนานโยบายและกฎหมายในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2. โครงการระดมทรัพยากรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์หลักที่ 4 การบริหารเชิงรุกด้านการนำองค์กร ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 1.เสริมสร้างเครือข่ายสังคมวัฒนธรรมในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร 2. พัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร แผนงานการบริหารเชิงรุกในการนำองค์กร ประกอบด้วย 2 โครงการ 1. โครงการเสริมสร้างเครือข่ายสังคมวัฒนธรรมในการนำองค์กร 2. โครงการพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร

กลยุทธ์หลักที่ 5 การบริหารเชิงรุกด้านการจัดการกระบวนการ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 1.เสริมสร้างเครือข่ายสังคมและวัฒนธรรมในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการจัดการกระบวนการ 2. พัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการจัดการกระบวนการ แผนงานการบริหารเชิงรุกในการจัดการกระบวนการ ประกอบด้วย 2 โครงการ 1. โครงการเสริมสร้างเครือข่ายสังคมและวัฒนธรรมในการจัดการกระบวนการ 2. โครงการพัฒนาเทคโนโลยีในการจัดการกระบวนการ

กลยุทธ์หลักที่ 6 การบริหารเชิงรุกเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามกระแสสังคมและวัฒนธรรม ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 1. ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 2. พัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

แผนงานการบริหารเชิงรุกเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามกระแสสังคมและวัฒนธรรม ประกอบด้วย 2 โครงการ 1.โครงการพัฒนาเทคโนโลยีในการมุ่งเน้นลูกค้า 2.โครงการพัฒนาหลักสูตรในการมุ่งเน้นลูกค้า

กลยุทธ์หลักที่ 7 การบริหารเชิงรุกด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 1. ระดมทรัพยากรเพื่อยกระดับในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์ 2. ใช้เทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์ แผนงานการบริหารเชิงรุกในด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย 2 โครงการ 1. โครงการระดมทรัพยากรเพื่อยกระดับในด้านผลลัพธ์ 2. โครงการใช้เทคโนโลยีในด้านผลลัพธ์

กลยุทธ์หลักที่ 8 การบริหารเชิงรุกด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 1. เสริมสร้างเครือข่ายสังคม วัฒนธรรมในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร 2. พัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการนำองค์กร แผนงานการบริหารเชิงรุกด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 2 โครงการ 1.โครงการเสริมสร้างเครือข่ายสังคมวัฒนธรรมในการนำองค์กร2.โครงการพัฒนาเทคโนโลยีในการนำองค์กร

กลยุทธ์หลักที่ 9 การบริหารเชิงรุกด้านการการมุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 1. ระดมทรัพยากรในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 2. พัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า แผนงานการบริหารเชิงรุกในการมุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วย 2 โครงการ 1.โครงการระดมทรัพยากรในการมุ่งเน้นลูกค้า 2. โครงการพัฒนาเทคโนโลยีในการมุ่งเน้นลูกค้า

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ และพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 6 ขั้นตอน ในบทนี้ได้นำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ มีรายละเอียดต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ พบว่า

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายหมวดพบว่าหมวดที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดคือหมวดการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวดที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดคือหมวดการมุ่งเน้นลูกค้า

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวดพบว่า หมวดที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเท่ากัน 4 หมวด ดังนี้ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัดวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน การจัดการกระบวนการ

##### 2. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบโดยภาพรวม พบว่า

จุดแข็งของโรงเรียนทั้ง 2 กลุ่มในการบริหารสู่ความเป็นเลิศเหมือนกัน 4 ด้านคือ (1) ด้านการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (2) ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (3) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (4) ด้านการจัดการกระบวนการ

จุดอ่อนเหมือนกัน 2 ด้านคือ (1) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (2) ด้านผลลัพธ์ ส่วนด้านการนำองค์กรเป็นจุดแข็งของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์แต่เป็นจุดอ่อนของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

โอกาสของโรงเรียนทั้ง 2 กลุ่มในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของเหมือนกัน คือ ด้านนโยบายและกฎหมายเป็นโอกาสของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาสของการนำองค์กร การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ผลลัพธ์ ด้านสังคมและวัฒนธรรมเป็นโอกาสของการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน และการจัดการกระบวนการ ด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสของการมุ่งเน้นลูกค้า

ภาวะคุกคามของโรงเรียนทั้ง 2 กลุ่มในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของเหมือนกัน คือ ด้านนโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามของการการนำองค์กร การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ด้านสังคมและวัฒนธรรมเป็นภาวะคุกคามของการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามของการจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์

### 3. กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกখনนอกระบบ

3.1 กลยุทธ์หลักร่วมกันมี 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1. กลยุทธ์การบริหารเชิงรุกด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ 2. กลยุทธ์การบริหารเชิงรุกด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 3. กลยุทธ์การบริหารเชิงรุกด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 4. กลยุทธ์การบริหารเชิงรุกด้านการจัดการกระบวนการ 5. กลยุทธ์การบริหารเชิงรุกด้านผลลัพธ์

3.2 กลยุทธ์หลักเฉพาะโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1. กลยุทธ์การบริหารเชิงรุกด้านการนำองค์กร 2. กลยุทธ์การบริหารเชิงรุกเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามกระแสสังคมและวัฒนธรรม

3.3 กลยุทธ์หลักเฉพาะโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1. กลยุทธ์การบริหารเชิงรุกด้านภาวะผู้นำ 2. กลยุทธ์การบริหารเชิงรุกด้านการการมุ่งเน้นลูกค้า

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

### 5.2.1 การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ พบว่า

สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายหมวดพบว่า หมวดที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดคือหมวดการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เพราะโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบเป็นโรงเรียนที่มีความเฉพาะทางซึ่งประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญทางด้านดนตรีทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ รวมทั้งยังสามารถค้นหาองค์ความรู้ทางด้านดนตรีจากต่างประเทศ ดังนั้นจึงมีการจัดการองค์ความรู้ได้อย่างมีความโดดเด่น ผลการวิจัยจึงพบว่าการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้จึงมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ที่กล่าวว่าโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบได้นำหลักสูตรมาจากสถาบันต่างๆที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ ส่วนหมวดที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดคือหมวดการมุ่งเน้นลูกค้า ทั้งนี้อาจเพราะโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบไม่ได้มีการสำรวจและสอบถามความต้องการในเรื่องของหลักสูตรและการให้บริการที่ลูกค้าต้องการให้มีจึงทำให้หมวดนี้มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวดพบว่าหมวดที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับมากที่สุดเท่ากัน 4 หมวด ดังนี้ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน การจัดการกระบวนการ ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบเป็นโรงเรียนที่มีความเฉพาะทางและมีค่าใช้จ่ายในการเรียนที่ค่อนข้างสูง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายจึงมีความคาดหวังสูงว่าโรงเรียนดนตรีจะให้ความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนโดยรับฟังเสียงของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร มีการจัดการสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างความผูกพันกับผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน มีการจัดระบบงาน และการจัดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

2) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน  
 คนตรีเอกชนนอกระบบ

ข้อค้นพบที่น่าสนใจ คือ เฉพาะโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ที่มีจุดอ่อนในเรื่องการนำองค์กร เพราะผู้บริหารโรงเรียนคนตรีเอกชนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ส่วนใหญ่อายุน้อยและเรียนจบปริญญา ทางด้านคนตรีมา แต่ไม่ได้เรียนและไม่มีประสบการณ์โดยตรงทางด้านการบริหารองค์กรจึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนคนตรีที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ขาดทักษะและประสบการณ์ในการบริหารองค์กร

## 5.2.2 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนคนตรีเอกชนนอกระบบ

1) กลยุทธ์ร่วมมือ 5 กลยุทธ์ ดังนี้

1.1 กลยุทธ์การบริหารเชิงรุกด้านการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ จากผลการวิจัย พบว่าการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ของโรงเรียนคนตรีเอกชนนอกระบบทั้ง 2 กลุ่ม มีการปฏิบัติในปัจจุบันอยู่ในระดับมากและความคาดหวังให้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจสนับสนุนในการบริหารและด้านนโยบายและกฎหมายเป็นภาวะคุกคามในการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนคนตรีเอกชนนอกระบบควรมีการวางนโยบายโดยให้มีเสรีภาพทางวิชาการ รวมทั้งนโยบายที่กำหนดขึ้นนั้นควรสอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้วย ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กล่าวไว้ในมาตรา 45 ความว่า ให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภท การศึกษาตามที่กฎหมายกำหนดและดำเนินการได้โดยอิสระสามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัวมีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยสภาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.2 กลยุทธ์การบริหารเชิงรุกด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยพบว่าการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนคนตรีเอกชนนอกระบบทั้ง 2 กลุ่มมีการปฏิบัติในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก และผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานที่เกิดจากความเป็นเลิศนั้นก็มีการปฏิบัติในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยภายนอกด้านสังคมและวัฒนธรรมสนับสนุนในการบริหารและด้านเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคาม ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้และความก้าวหน้าในอาชีพของผู้สอนและเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนคนตรี การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การประเมินความพึงพอใจในการทำงาน การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังคน การมอบหมายภาระงานอย่างเหมาะสม การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลผู้สอนและเจ้าหน้าที่อย่างชัดเจนและเป็นธรรม การปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศภายในโรงเรียนให้เหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน อย่างที่เรารู้กันดีว่า ในปี พ.ศ. 2558 ข้อตกลงการเปิดการค้าเสรีในกลุ่มประเทศอาเซียน หรือ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community- AEC) จะมีผลบังคับใช้ ซึ่งประเทศไทยก็เป็นหนึ่งในประเทศกลุ่มอาเซียน ดังนั้นข้อตกลงดังกล่าวจะมีผลบังคับใช้กับไทยด้วยเช่นกัน ซึ่งเมื่อมีการเปิด

การค้าเสรี แรงงานฝีมือในประเทศต่างๆ ที่อยู่ในกลุ่มประเทศอาเซียน จะสามารถโยกย้ายกันได้อย่างเสรี นอกจากนี้การลงทุนข้ามประเทศก็จะเป็นไปได้ง่าย และนั่นหมายความว่าการแข่งขันระหว่างองค์กรก็จะสูงขึ้น เมื่อการแข่งขันมีสูงขึ้น ศักยภาพของคนในองค์กรก็จำเป็นที่จะต้องมีความก้าวหน้ามากขึ้นเช่นกัน สำหรับองค์กรที่เป็นองค์กรข้ามชาติอยู่แล้ว ก็คงไม่มีปัญหาอะไรมากนักเกี่ยวกับศักยภาพของคนในองค์กร แต่สำหรับองค์กรที่เป็นแบบไทยๆ การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน จะกลายเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องได้รับการดูแลอย่างเร่งด่วน และการพัฒนาคนนั้นจำเป็นต้องใช้เวลาเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในการพัฒนาในเชิงพฤติกรรมที่ต้องใช้เวลาอย่างมากถึงมากที่สุด แล้วอะไรเป็นทักษะความรู้ที่ต้องพัฒนาบ้าง สิ่งแรก คือ ทักษะด้านภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ แน่แน่นอนว่านอกจากการพัฒนาเพื่อให้ทัดเทียมกับคู่แข่งที่มีศักยภาพแล้ว ถ้าเรามองในอีกมุมหนึ่งการลงทุนข้ามชาติ อาจหมายถึง การที่เราจะมีลูกค้าที่เป็นบริษัทข้ามชาติเพิ่มขึ้นได้เช่นกัน ดังนั้นเราจึงเตรียมพร้อมในเรื่องของภาษาไว้เพื่อที่เราจะได้สามารถสื่อสารกับเขาได้อย่างราบรื่น

1.3 กลยุทธ์การบริหารเชิงรุกด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จากผลการวิจัยพบว่าด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีการปฏิบัติในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความคาดหวังในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้บริหารของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจำเป็นต้องให้ความสำคัญเรื่องวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อการปรับตัวเข้าสู่ AEC ทั้งนี้เพื่อเตรียมความพร้อม การปรับตัว และการพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ด้วยการใช้จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้เข้าใจสถานการณ์ที่เป็นข้อจำกัดขององค์กร รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ AEC ในบรรยากาศการแข่งขันในเวทีการค้าเสรีซึ่งรุนแรงและมีทิศทางไม่แน่นอน ทำให้ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรธุรกิจที่เคยมีมาในอดีตจะเริ่มเปลี่ยนแปลงไปต้องมีความเข้าใจต่อพลวัตที่เกิดขึ้นเพื่อที่จะสามารถกำหนดทิศทาง ไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจึงต้องมีแนวทาง และกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และครอบคลุมทั้งการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร รวมไปถึงการที่องค์กรต้องทำให้บรรลุในเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ [19] กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรเจริญเติบโต ไหวพริบต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนไปสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

1.4 กลยุทธ์การบริหารเชิงรุกด้านการจัดการกระบวนการ จากผลการวิจัยพบว่าด้านการจัดการกระบวนการมีการปฏิบัติในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความคาดหวังในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด กระบวนการที่สร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับ สามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เพื่อเพิ่มผลผลิตภาพโดยให้ใช้ทรัพยากรคุ้มค่าที่สุด รวมทั้งควรมีการกำกับติดตามและตรวจสอบกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบโดยการเข้ารับการ



ประกันคุณภาพภายในจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 [15] ในมาตรา 43-46 ได้กำหนดเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนไว้เป็นการเฉพาะ โดยให้สถานศึกษาเอกชนเป็นนิติบุคคล มีคณะกรรมการบริหาร การบริหารจัดการมีความเป็นอิสระ มีการกำกับติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

1.5 กลยุทธ์การบริหารเชิงรุกด้านผลลัพธ์ จากผลการวิจัยพบว่าด้านการจัดการกระบวนการ มีการปฏิบัติในปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย แต่มีความคาดหวังในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจึงควรนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อการพัฒนาองค์กร เพราะเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อผลลัพธ์ขององค์กรหรือธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง องค์กรที่มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ย่อมทำให้ผลลัพธ์ขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ดี ดังนั้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการที่จะสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับผลลัพธ์ขององค์กร

## 2) กลยุทธ์เฉพาะโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มี 2 กลยุทธ์ ดังนี้

2.1 กลยุทธ์การบริหารเชิงรุกด้านการนำองค์กร จากผลการวิจัยพบว่าด้านการนำองค์กรมีการปฏิบัติในปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย แต่มีความคาดหวังในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบควรมีความเป็นผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและชุมชน รวมทั้งให้ความร่วมมือในการดำเนินงานของชุมชนเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่กล่าวว่า การนำองค์กรคือการที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ชี้แนะและทำให้องค์กรมีความยั่งยืนรวมทั้งตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์กรและวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

2.2 กลยุทธ์การบริหารเชิงรุกเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามกระแสสังคมและวัฒนธรรม เป็นกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่ผ่านเกณฑ์ ปัจจุบันโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบใช้หลักสูตรที่แต่ละโรงเรียนสร้างขึ้นเองหรือนำหลักสูตรดนตรีมาจากสถาบันที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ แต่ในขณะนี้ดนตรีได้รับอิทธิพลและผลกระทบจากกระแสวัฒนธรรมจากประเทศต่างๆทั่วโลก ดังนั้นโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบจึงควรมีหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในเชิงรุกที่มีศักยภาพและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามกระแสความต้องการของโลก กลยุทธ์สำคัญในยามที่เศรษฐกิจทั่วโลกอยู่ในช่วงชะงักงัน อดถอย สิ่งที่สำคัญคือทุกคนในองค์กรต้องร่วมกันเสริมสร้างความแข็งแกร่งในทุกๆ ด้าน ต้องศึกษาให้เข้าใจถึงความรู้ลึกความต้องการ และ

พฤติกรรมของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ [11] ที่กล่าวว่า โรงเรียนดนตรีเอกชน นอกระบบจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่จะตอบสนองผู้เรียนตามความสนใจ เพิ่มความรู้ เพิ่มทักษะและสร้างรายได้ให้แก่ตนเอง ตัวอย่างหลักสูตรที่จัดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามกระแสสังคมวัฒนธรรมของประชาคมอาเซียน โดยสถาบันดนตรียามาฮ่า (สยามกลการ) ผู้นำดนตรีศึกษารายแรกของเมืองไทย จับมือวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เตรียมพร้อมก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เปิดโรงเรียนสอนดนตรี “ยามาฮ่า” ณ ห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์ ซึ่งทั้งสองสถาบันได้ร่วมลงนามความร่วมมือกันในเดือนกรกฎาคม 2556 และเมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2556 สถาบันดนตรียามาฮ่า เปิดโรงเรียนดนตรีสยามกลการ มหาสารคาม ณ ศูนย์การค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์ โซนภาพลักษณ์ใหม่ YAMAHA MUSIC SCHOOL สถาบันดนตรียามาฮ่า ขยายฐานพันธมิตรธุรกิจโรงเรียนดนตรียามาฮ่า ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเจาะตลาดกลุ่มคนรักดนตรี เปิดโรงเรียนดนตรียามาฮ่า มหาสารคาม ณ ศูนย์การค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์ สาขาที่ 88 ดร.สุวรรณา วังโสภณ ผู้จัดการทั่วไปอาวุโสสถาบันดนตรียามาฮ่า เปิดเผยว่า “ทางสถาบันฯ ตระหนักถึงความสำคัญในการผลิตบุคลากรด้านดนตรี นับเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาดนตรี ควบคู่ไปกับการพัฒนานิสิต นักศึกษา ที่มีความรู้ ความสามารถด้านดนตรี เพื่อเสริมศักยภาพของนิสิตไทยสู่บุคลากรดนตรีมืออาชีพ และก้าวสู่ระดับสากล ตลอดจน เตรียมก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2015 โดยมีการขยายเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจดนตรีสาขาใหม่ล่าสุด คือโรงเรียนดนตรียามาฮ่า มหาสารคาม ณ ศูนย์การค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์ โดยได้รับความร่วมมือจากคณาจารย์ผู้เชี่ยวชาญจากวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นเทรนเนอร์ของโรงเรียนในแขนงวิชาต่างๆ อาทิ เปียโน กีตาร์คลาสสิก กีตาร์ไฟฟ้า กีตาร์เบส กลองชุด ไวโอลิน และหลักสูตรอื่นๆ ของสถาบัน ตลอดจนพัฒนาหลักสูตรดนตรีในสาขาดนตรีไทย และดนตรีพื้นบ้าน เพื่อเปิดสอนให้กับบุคคลทั่วไป และยังเป็นการผลิตบุคลากรนักดนตรีที่มีความรู้ และมีคุณภาพ ตลอดจน ยังให้ความสำคัญเรื่องอุปกรณ์การเรียนการสอนต้องได้มาตรฐานสากล เพื่อรักษาระดับมาตรฐานทางการเรียนการสอน เอาไว้ให้ดีที่สุดในเมืองไทย ตอบสนองความต้องการของนิสิตนักศึกษา และประชาชนที่สนใจอย่างศึกษาดนตรี ที่สำคัญ โรงเรียนดนตรียามาฮ่า มหาสารคาม เปิดโอกาสให้เยาวชนที่มีใจรักดนตรีอายุ 3 ขวบขึ้นไป จนถึงระดับผู้ใหญ่ ปูพื้นฐานการเรียนดนตรีกับหลักสูตร “ยามาฮ่า มิวสิค เวิลด์วาย เอ็ดดูเคชั่น ซิสเต็ม” มาตรฐานระดับโลก ได้แก่ ดนตรีพื้นฐานสำหรับเด็ก เปียโน อิเลคโทน กีตาร์ กลอง ไวโอลิน และยามาฮ่า ป๊อปปูล่า มิวสิค ทางเลือกใหม่ในการสร้างสรรค์จินตนาการดนตรี ควบคู่ไปกับการคิดค้นและพัฒนาหลักสูตรใหม่ๆ ทันสมัยมาอย่างต่อเนื่อง สามารถเจาะลึกถึงทุกอารมณ์ และจังหวะดนตรี ที่เน้นความสุขทุกอณูดนตรีมากขึ้น ที่ได้รับความนิยมสูงสุดจากนักเรียนกว่า 40 ประเทศทั่วโลก ทำให้มั่นใจว่าเด็กที่จบในหลักสูตรดนตรีจาก ยามาฮ่า มีอัจฉริยะทางดนตรีอย่างแท้จริง นอกจากนี้ สถาบันดนตรียามาฮ่า ยังมีจุดแข็ง และศักยภาพแข็งแกร่งสมบูรณ์แบบที่สุดใน

เมืองไทย คือ หลักสูตร “ยามาฮ่า มิวสิค เวิลด์วาย เอ็ดดูเคชั่น ซิสเต็ม” มาตรฐานสากลจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งในปี บริษัทฯ ได้ขยายธุรกิจโรงเรียนดนตรียามาฮ่า เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันครอบคลุมพื้นที่ในเขตกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดจำนวน 88 แห่ง และในอนาคตจะเพิ่มเป็น 100 แห่งภายในปี 2015 รวมทั้ง มีโรงเรียนยามาฮ่า ป๊อปปูล่า มิวสิค จำนวนอีก 7 แห่ง ที่เน้นการสอนดนตรีสำหรับวัยรุ่น เป็นหลัก และมีการพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการเปิดหลักสูตรภาคภาษาอังกฤษ เช่น หลักสูตร JMC English Course และในปี 2014 บริษัทฯ จะมีการเปลี่ยนภาพลักษณ์ใหม่ของโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเครือข่ายทั่วประเทศ ภายใต้ชื่อใหม่คือ YAMAHA MUSIC SCHOOL หรือโรงเรียนดนตรียามาฮ่า ตอบรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2015” [58]

### 3) กลยุทธ์เฉพาะโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์มี 2 กลยุทธ์ ดังนี้

3.1 กลยุทธ์การบริหารเชิงรุกด้านภาวะผู้นำ เพราะจากผลการวิจัยพบว่าการนำองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนดนตรีที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ยังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ส่วนใหญ่อายุยังน้อยและเรียนจบปริญญาทางด้านดนตรีมา แต่ไม่ได้เรียนและไม่มีประสบการณ์โดยตรงทางด้านการบริหารองค์กรจึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ขาดทักษะในการบริหารองค์กร ในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องมีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นอย่างดี ต้องรู้เทคนิคในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ บทบาทเหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งที่ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อนำองค์กรให้ไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

3.2 กลยุทธ์การบริหารเชิงรุกด้านการมุ่งเน้นลูกค้า โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบควรจัดสรรงบประมาณเพื่อวิจัยความต้องการและความพึงพอใจต่อการรับบริการของลูกค้า เพราะจากผลการวิจัยพบว่าการรับฟังเสียงของลูกค้ายังมีการปฏิบัติในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง แต่ระดับความคาดหวังให้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับสมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ [25] ที่กล่าวว่าความเป็นเลิศนั้นนอกจากทำให้ตรงตามข้อกำหนดแล้วยังคงต้องคำนึงถึงความพึงพอใจและทำให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ควรพัฒนาทักษะทางการนำองค์กรในเรื่องของภาวะผู้นำของผู้บริหาร การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเน้นในเรื่องคุณธรรมจริยธรรมต่อลูกค้า

จากผลการวิจัยพบว่า การนำองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนดนตรีที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ในเรื่องของภาวะผู้นำของผู้บริหารยังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยและผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำที่เกิดจากความเป็นเลิศมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

5.3.1.2 ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบควรจะระดมทรัพยากรและพัฒนา นโยบายกฎหมายเชิงรุกในการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่คุณภาพและพร้อมใช้งานของข้อมูลรวมทั้งผลักดันให้เกิดการปรับปรุง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

จากผลการวิจัยพบว่า การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบมีการปฏิบัติในปัจจุบันอยู่ในระดับมากแต่ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เกิดจากความเป็นเลิศนั้นมีการปฏิบัติในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง

5.3.1.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนควรจัดสรรงบประมาณเพื่อวิจัย ความต้องการและความพึงพอใจต่อการรับบริการของลูกค้าในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

จากผลการวิจัยพบว่า การมุ่งเน้นลูกค้าของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบมีการปฏิบัติในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางแต่ความคาดหวังให้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

5.3.1.4 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนควรผลักดันให้โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบทุกโรงเข้ารับการประกันคุณภาพภายใน

จากสถิติผลการประเมินการประกันคุณภาพภายในตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552-2555 มีไม่ถึง 10% ที่ผ่านเกณฑ์ในระดับดีเด่น

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์

5.3.2.2 ควรมีการวิจัยในเรื่องความต้องการและความพึงพอใจต่อการรับบริการของลูกค้าในโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

5.3.2.3 ควรมีการวิจัยเชิงติดตามและประเมินผลกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบเป็นระยะๆ

## รายการอ้างอิง

- 1.พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 in เล่ม 128 ตอน 46 ก หน้า 1-2, ร. ฉบับกฤษฎีกา, Editor. 2554.
- 2.กระทรวงศึกษาธิการ, พรบ.ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546. 2546, กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯ.
- 3.ณรุทธ์ สุทธจิตต์, พฤติกรรมการสอนดนตรี. 2544, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- 4.Pemberton, his mission. Music Educator Journal 1992. C.A. Lowell Masonanf
- 5.กระทรวงธรรมการ, พิกัดสำหรับการศึกษาเป็นหลักสูตรในโรงเรียนมูลสามัญ. 2535, กรุงเทพฯ.
- 6.ศุภชัย จันทร์สุวรรณ, สถาบันสอนนาฏศิลป์ ดนตรี ตามพระราชบัญญัติแห่งแรกในประเทศไทย. 2539, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ศิลปากร.
- 7.กองบรรณาธิการ, โรงเรียนดนตรีสยามกลการ. Yamaha Music Magazine, 2548.
- 8.กรมวิชาการ, คู่มือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ศิลปะ สาระดนตรี. 2544, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- 9.กระทรวงศึกษาธิการ, หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551. 2551, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- 10.สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, ข้อมูล-สถิติ. 2552, กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- 11.ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, ed. พ. 1. 2535, กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพฯ.
- 12.จรวยพร ธรณินทร์, แนวทางการบริหารงาน. 2543, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- 13.คณะอนุกรรมการทำงานพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ, เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553. พิมพ์ครั้งที่ 1 ed. 2552, กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.
- 14.Brain, F., Strategic Management for School Development. 2002, London: Chapman Publishing.
- 15.พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ร. ฉบับกฤษฎีกา, Editor. 2542. p. หน้า 16.
- 16.สมรภูมิโรงเรียนดนตรีคิก ยามาฮ่า-จีเอ็มเอ็มสยามปีก, in ASTVผู้จัดการรายวัน. 2554.
- 17.กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ. ข้อมูล-สถิติ The Non-Formal Education Promotion Unit 2556.
- 18.สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, รวมกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา. 2546, กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- 19.สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, กรณีศึกษา Best Practices TQA Winner 2002 Thai Acrylic Fiber Co., Ltd. 2547, กรุงเทพฯ: บริษัท เรดเฟิร์น ครีเอชั่น จำกัด.

20. Webster's twentieth century dictionary of the English language unabridged. 1968. p. 636.
21. OFSTED.
22. Baumgart, N., Equity, quality and cost in higher education. 1987, Bangkok: UNESCO regional office for Asia and the Pacific.
23. อุไรพรรณ เจนวนิชยานนท์, แนวคิดในการประกันคุณภาพทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา เอกชน. 2540, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหัวเฉียว.
24. ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. 2546, ศิริวัฒน์อินเตอร์พริ้นต์: กรุงเทพฯ.
25. สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์, มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2 ed. 2542, กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิชย์.
26. ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 5 ed. 2547, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ แชนพอร์ พริ้นต์.
27. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ 2553-2554. (พิมพ์ครั้งที่ 2). 2554, กรุงเทพฯ: บริษัท ศิवा โกลด์ มีเดีย จำกัด.
28. Deming, W.E., Quality, Productivity, and Competitive Position. 1982, MIT Center for Advanced Engineering: Cambridge Mass.
29. Management, E.F.f.Q. The EFQM excellence model. 2005 [cited 2005 12 August].
30. เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, การจัดการคุณภาพ : จาก TQC , ISO 9000 และการประกันคุณภาพ. 2545, กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
31. Program, B.N.Q. Educational criteria for performance excellence. 2011 [cited 2012 18 April].
32. Australian business excellence award. 2005 [cited 2005 12 August].
33. วิจิตร ศรีสอาน, หลักและระบบบริหารการศึกษา. 2545, นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
34. A., S.H., Administrative behavior : A study of decision making process in administrative organization. 1996, Toronto: The Free Press.
35. Kotter, J.P., What Leaders Really Do (Harvard Business Review Book). 1 ed. 1999: Harvard Business Review Press.
36. Drucker, P.F., Management. 2008.
37. สุนทร โคตรบรรเทา, หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. 2551, กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
38. เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, การคิดเชิงสร้างสรรค์. 2545, กรุงเทพฯ: ชัคเชสมมีเดีย.
39. Hitt, M.A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. , Management of strategy: Concept and cases. 2007, Mason, OH: Thomson South-Western.
40. Chandler, A.D., Strategy and structure chapters in the history of the industrial enterprise. 3rd ed. ed. 1969, Cambridge, MA: London: M. I. T. Press.

41. Mintzberg, H., & Quinn, J. B., The strategy process: Concepts, contexts, cases. 1996, Upper Saddle River: NJ: Prentice-Hall.
42. ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, สถิติเพื่อนักบริหาร. 2544, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
43. วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, หลักการและแนวทางปฏิบัติในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน. พิมพ์ครั้งที่ 2 ed. 2551, กรุงเทพฯ :: สถาบันพัฒนานโยบาย และการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
44. Merriam-Webster, SWOT Analysis. 2008.
45. Williams, A.K.a.B., Management: A Practical Introduction. 2009, New Yor: New York Times.
46. สาคร สุขศรีวงศ์, การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5 ed. 2552, กรุงเทพฯ: บริษัท จี.พี.ไซเบอร์พรินท์.
47. Porter, M.E., The Five Competitive Forces That Shape Strategy. 2008.
48. สุชาติ ขำขจร, การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนเอกชนในระบบในกรุงเทพมหานคร, in สาขาวิชาบริหารการศึกษา 2552, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: คณะครุศาสตร์
49. สิทธิเวท เพ็ญนวลทอง, ม.ว., บรรจง ชลวิโรจน์,, ศึกษาสภาพการเรียนการสอนดนตรี โรงเรียนดนตรีมีฟ้า หาดใหญ่ (The Study of Music Learning Conditions at Mi Fa Music School, Hat Yai). วารสารสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2556. 2.
50. ศุภลักษณ์ เศษระพานิช, การพัฒนาระบบบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน, in สาขาวิชาบริหารการศึกษา. 2550, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: คณะครุศาสตร์.
51. เอกพล สุทธิรัตน์, การบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของสถานศึกษาต้นแบบ เศรษฐกิจพอเพียงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต ๑. 2550.
52. อินทนนท์ บุปผาวัลย์ วันทนีย์ ภูมิภัทราคม และวรุณี เซาว์นสุขุม, คุณภาพการให้บริการของโรงเรียนดนตรีสยามกลการ ในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ 2553. 4(1): p. 33-43.
53. เอกราช ตรันเจริญ, การศึกษาการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน สาขาคอมพิวเตอร์ ในจังหวัดขอนแก่น. 2542, ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
54. Mok, K.-h., Decentralization and marketization of education in Singapore : A case study of the school excellence model. Journal of educational administration 2002. 41.
55. Fulstonschools. Excellence model.
56. Krejcie , R.V.D.W.M., Determing sample size for research activities. Journal of Educational and Phychology Measurement, 1970.
57. สุวิมล ว่องวานิช, การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. 2550, กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมดาเพรสจำกัด.

58. ภูผาหลวง, บ. มมส จับมือ สถาบันดนตรียามาฮ่า ปั้นบุคลากรดนตรี. 2557; Available from:  
<http://web.msu.ac.th/ssystem/msuhotnews/detailnews.php?hm=&hotnewsid=4857&uf=&qu=>.







ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือ

### ด้านบริหารการศึกษา

รองศาสตราจารย์ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์  
นักวิชาการด้านบริหารการศึกษา

### ด้านวิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ยุทธนา ฉัยพรรณรัตน์  
ผู้ช่วยคณบดีด้านงานวิจัยและบริการวิชาการคณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัยและอาจารย์ประจำสาขาวิชาดนตรีศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ด้านการบริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

อ.ดร. ณัฐวุฒิ บริบูรณ์วิริย์  
เจ้าของโรงเรียนดนตรียามาฮ่านครสวรรค์ และอาจารย์ประจำสาขาวิชา  
ดนตรีศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเป็นไปได้และความเหมาะสมของกลยุทธ์

ด้านการบริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

1. นางพวงพรรณ ชันดิธรรมมาร ผู้อำนวยการกลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
2. นายพิชัย แก้วสุวรรณ ผู้เชี่ยวชาญด้านส่งเสริมการศึกษาเอกชน  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
3. นายนพดล อัสวโกวิท ผู้อำนวยการโรงเรียน / กรรมการผู้จัดการ  
Grammy Vocal Studio
4. นายปิยะวัฒน์ ปันทะ ผู้อำนวยการโรงเรียน / กรรมการผู้จัดการ  
Grammy Vocal Studio
5. นางดาเรช รักษาราชฎี ครูผู้เชี่ยวชาญการสอนดนตรีสากล
6. นายศตวรรษ เมทะนี ครูผู้เชี่ยวชาญการสอนดนตรีสากล
7. นายวิทวัส วีระญาโน ครูผู้เชี่ยวชาญการสอนดนตรีไทย
8. นายสุริยา แก่นสุขะ ผู้ปฏิบัติงาน / เจ้าหน้าที่โรงเรียนดนตรี
9. นางพรภนา ปันนง ผู้ปฏิบัติงาน / เจ้าหน้าที่โรงเรียนดนตรี

ด้านผู้รับบริการโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

1. ดร.ชาติรี มูลสถาน ผู้ปกครอง
2. นายถนอม ปินตา ผู้ปกครอง
3. นางสุชาดา นนทรีย์ ผู้ปกครอง
4. นางสาวพิมพ์อร พ่วงสมจิตต์ นักเรียน
5. นางสาวณัชชา ลิ้มปิ่นนันทชัย นักเรียน
6. เด็กหญิงณัฐชยา จินจาตุรันต์ นักเรียน

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเป็นไปได้และความเหมาะสมของกลยุทธ์(ต่อ)

### ด้านบริหารการศึกษา

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุพธนา ฉัพพรรณรัตน์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาดนตรีศึกษา  
(ดนตรีไทย) คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. อาจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ บริบูรณ์วิริย์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาดนตรีศึกษา  
(ดนตรีสากล) คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. อาจารย์ ดร.เอกอมร เอี่ยมศิริรักษ์ อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาพื้นฐาน  
การศึกษา (การบริหารการศึกษา)  
คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
4. อาจารย์ ดร.วิศรุต จินดารัตน์ นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนดนตรี
5. นางสุดสงวน กี่ปทอง หัวหน้างานนโยบายและแผน  
โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย

ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- 2430



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

2 กันยายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวกนกวรรณ ศุภสิริโรจน์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา  
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารสู่  
ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท และ ศาสตราจารย์  
ดร.พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิต  
ผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป  
ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จุฑารัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ  
โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608

ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- 2433

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

2 กันยายน 2556

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวกนกวรรณ ศุภสิริโรจน์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารสู่ ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท และ ศาสตราจารย์ ดร.พทุทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยแบบสอบถามกับ ผู้บริหาร ผู้สอน เจ้าหน้าที่ ผู้เรียนและผู้ปกครองในโรงเรียนดนตรีของท่าน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียด ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อประโยชน์ ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จuthartana วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ  
โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608

ที่ ศธ 0512.6(2771)/56-2434

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

2 กันยายน 2556

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ

เรียน เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวกนกวรรณ ศุภสิริโรจน์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารสู่ ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห และ ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และ ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จตุรรัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ  
โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608

ที่ ศธ. 0512.6(2771)/57- **1378**คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

26 กุมภาพันธ์ 2557

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์

เรียน หัวหน้างานนโยบายและแผน โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย (นางสุดสงวน กิพทอง)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์

ด้วย นางสาวกนกวรรณ ศุภสิริโรจน์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห และ ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จuthาร์ตนันท์ วิบูลสมล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ  
โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 610





ที่ ศธ 0512.6(2771)/57- 1505

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

๓ มีนาคม 2557

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน ครูผู้เชี่ยวชาญการสอนดนตรีสากล (นางดาเรช รักษาราชภรณ์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์

ด้วย นางสาวกนกวรรณ ศุภสิริโรจน์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท และ ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 17 มีนาคม 2557 เวลา 13.00 น. ณ ห้องพระคุณ โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จuthาร์ตัน วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 600



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนกระบบ**

**คำชี้แจง**

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลึกซึ้งตรศศาสตร์ดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนกระบบ
2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนกระบบ โดยผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการสอน นักเรียน ผู้ปกครอง และเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนดนตรีเอกชนนกระบบ

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนกระบบ

3. ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและความสำคัญต่อการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาของประเทศอย่างยิ่ง และข้อมูลที่ตอบจะไม่มีผลกระทบต่อใด ๆ ทั้งสิ้นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่าน ดังนั้นจึงขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงหรือตามความต้องการที่แท้จริงของท่านให้ครบทุกข้อ เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาของประเทศให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

4. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถามแต่ละตอนที่กำหนดให้ครบถ้วน และขอได้โปรดนำแบบสอบถามของผู้บริหาร ผู้สอน เจ้าหน้าที่ ผู้เรียน และผู้ปกครอง รวมทั้งสิ้นจำนวน 5 ฉบับ ใส่ซองที่แนบมาพร้อมนี้ ในซองเดียวกันทั้งหมด ส่งคืนผู้วิจัยภายใน วันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ. 2556 จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง  
นางสาวกนกวรรณ ศุภสิริโรจน์  
นิสิตดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

สำหรับผู้บริหาร
-----------------

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจในการบริหารในโรงเรียนสอนดนตรี

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมคำในช่องว่าง และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับสภาพปัจจุบันของท่าน

1. เพศ

ชาย  หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 30 ปี  31 - 35 ปี  
 36 - 40 ปี  40 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ประถมศึกษา  มัธยมศึกษา  
 ปริญญาตรี  อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

4. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในโรงเรียนดนตรีแห่งนี้

น้อยกว่า 1 ปี  1-2 ปี  
 2-3 ปี  มากกว่า 3 ปีขึ้นไป

สำหรับผู้สอน
--------------

ผู้สอน หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆในโรงเรียนดนตรี

**ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดเติมคำในช่องว่าง และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับสภาพปัจจุบันของท่าน

1. เพศ

ชาย  หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 30 ปี  31 - 35 ปี  
 36 - 40 ปี  40 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

มัธยมศึกษา ปริญญาตรี  
ปริญญาโท  อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนดนตรีแห่งนี้

น้อยกว่า 1 ปี  1-2 ปี  
 2-3 ปี  มากกว่า 3 ปีขึ้นไป

สำหรับเจ้าหน้าที่
-------------------

เจ้าหน้าที่ หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนดนตรี

**ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดเติมค่าในช่องว่าง และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับสภาพปัจจุบันของท่าน

1. เพศ

ชาย  หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 30 ปี  31 - 35 ปี  
 36 - 40 ปี  40 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

มัธยมศึกษา ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนดนตรีแห่งนี้

น้อยกว่า 1 ปี  1-2 ปี  
 2-3 ปี  มากกว่า 3 ปีขึ้นไป

สำหรับผู้เรียน
----------------

ผู้เรียน หมายถึง ผู้ที่ลงทะเบียนเรียนในรายวิชาต่างๆของโรงเรียนดนตรี

**ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดเติมคำในช่องว่าง และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับสภาพปัจจุบันของท่าน

1. เพศ

ชาย  หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 10 ปี  11 - 15 ปี

16 - 20 ปี  20 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ประถมศึกษา  มัธยมศึกษา

ปริญญาตรี  อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

4. ระยะเวลาที่ศึกษาในโรงเรียนดนตรีแห่งนี้

น้อยกว่า 1 ปี  1-2 ปี

2-3 ปี  มากกว่า 3 ปีขึ้นไป

สำหรับผู้ปกครอง
-----------------

ผู้ปกครอง หมายถึง ผู้มีสิทธิในการดูแลผู้เรียน เช่น พ่อ/แม่/ญาติ ที่มารอรับบุตรหลานในโรงเรียนดนตรี

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมคำในช่องว่าง และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับสภาพปัจจุบันของท่าน

1. เพศ

ชาย  หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 30 ปี  31 - 35 ปี  
 36 - 40 ปี  40 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี  ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก  อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

4. ระยะเวลาที่ส่งบุตรหลานเรียนในโรงเรียนดนตรีแห่งนี้

น้อยกว่า 1 ปี  1-2 ปี  
 2-3 ปี  มากกว่า 3 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชน  
นอกระบบ**

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านพิจารณาข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  
“สภาพปัจจุบัน” และ “สภาพที่พึงประสงค์”

**เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”**

- ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด

**เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”**

- ระดับ 5 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด



ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถาม (เฉพาะข้อ 1.)

การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การนำองค์กร : Leadership										
1. นโยบายและกฎหมายส่งผลต่อการนำองค์กร	...	...	...	✓	...	...	✓	...	...	...

คำตอบข้อ 1 หมายถึง ท่านเห็นว่า นโยบายและกฎหมายส่งผลในระดับน้อยต่อการนำองค์กร แต่ในสภาพที่พึงประสงค์นโยบายและกฎหมายส่งผลในระดับมากต่อการนำองค์กร

จบตัวอย่าง











การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนต้นตรีเอกชนนอกระบบ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
78. โรงเรียนมีอัตรากำลังผู้สอนและบุคลากรเพียงพอพร้อมปฏิบัติการในทุกสถานการณ์										
79. โรงเรียนส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้และความก้าวหน้าของผู้สอนและเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ										
80. โรงเรียนสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้สอนและเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ										
81. โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อม สุขภาวะที่ดีและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน										
82. โรงเรียนมีโครงสร้างและขั้นตอนการทำงานชัดเจนและเหมาะสม										
83. โรงเรียนมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้										
84. ผู้บริหารนำโรงเรียนให้ดำเนินการประสบความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้										
85. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของโรงเรียน										

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้  
ที่ท่านได้กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง







### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวกนกวรรณ ศุภสิริโรจน์ เกิดเมื่อวันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ. 2520 สำเร็จการศึกษา ครุศาสตรบัณฑิต สาขาดนตรีศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2541 สำเร็จปริญญาโทสาขานิติศาสตร์ สาขานิติศาสตร์และการพัฒนาหลักสูตร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2551 และเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2552 E-mail:puiviolinwwa@yahoo.co.th



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY