Documentary Research to Synthesize the Components of a Strategic Plan for Academic Administration in Secondary Schools[1]

Sathit Sriwanna[2,*] Thanee Ketthong[3] and Worrakrit Thuenchang[4]

Abstract

Academic administration is the cornerstone of school management, serving as the primary mechanism for improving student quality to meet curriculum goals and 21st-century educational standards. This documentary research aimed to: (1) examine the concepts, theories, and principles related to academic administration and strategic planning in educational institutions; and (2) synthesize the components of strategic academic administration plans for secondary schools. This study utilized a documentary analysis of 100 secondary sources—comprising 70 Thai and 30 international documents—including books, academic articles, research reports, dissertations, official manuals, laws, and educational criteria. To ensure authenticity, credibility, representativeness, and meaning, the selection and analysis of documents were guided by the criteria proposed by Scott (1990; 2006) and Mogalakwe (2006).

The findings revealed that effective academic administration should be grounded in the principles of quality, participation, and academic integrity. Furthermore, the synthesis identified seven key components of a strategic academic administration plan for secondary schools: (1) formulation of philosophy, vision, and mission; (2) establishment of policies,

---

[1]Research Article, Documentary research to synthesize the components of a strategic plan.

[2]Teacher, Chai Badan Pittayakom School, Lopburi Secondary Educational Service Area Office.
Email: mmai853@gmail.com

[3]Associate Professor, Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Nakhon Sawan Campus.
Email: thaneeketthong@gmail.com

[4]Associate Professor, Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Nakhon Sawan Campus.
Email: assocprofworrakrit@gmail.com

***Corresponding author:** Sathit Sriwanna, Chai Badan Pittayakom School. Email: mmai853@gmail.com

.....

Received: October 31, 2026 **Revised:** April 16, 2026 **Accepted:** June 15, 2026

objectives, and goals; (3) environmental analysis (SWOT Analysis); (4) formulation and development of strategic alternatives; (5) integration of action plans, projects, and budgeting; (6) strategy implementation; and (7) strategic monitoring, evaluation, and control. These findings can serve as a conceptual framework for school administrators, teachers, and educational personnel to develop effective strategic academic administration plans. Such plans align with the National Strategy, the National Scheme of Education (B.E. 2560-2579), and the Sustainable Development Goals (SDGs 2030), ultimately elevating the quality of Thai education to sustainably keep pace with global changes in the 21st century.

Keywords: Academic administration, strategic plan, secondary schools, educational quality development

การวิจัยเชิงเอกสารเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์บริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา[1]

สาธิต ศรีวรรณะ[2] ธานี เกสทอง[3] วรกฤต เถื่อนช้าง[4]

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงเอกสารครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการและการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา (2) สังเคราะห์องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา และ (3) เพื่ออธิบาย ลักษณะ ความหมาย และความสำคัญขององค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ที่สังเคราะห์ได้ในบริบทการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวน 100 ฉบับ (ภาษาไทย 70 ฉบับ และภาษาต่างประเทศ 30 ฉบับ) ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารตามแนวคิดของ Scott และ Mogalakwe ร่วมกับการวิเคราะห์เนื้อหาและการสังเคราะห์เชิงระบบ

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การกำหนดทิศทางและเป้าประสงค์ทางวิชาการ (2) การวิเคราะห์บริบทเชิงกลยุทธ์ (3) ภาวะผู้นำและการขับเคลื่อนงานวิชาการ (4) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (5) การเสริมสร้างสมรรถนะครู (6) การบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ และ (7) การกำกับ ติดตาม และประเมินผลทางวิชาการ โดยองค์ประกอบทั้งหมดมีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลในลักษณะของระบบพลวัต นอกจากนี้ ผลการวิจัยได้นำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบ “Concept–Process–Practice Model” ซึ่งประกอบด้วย 3 ระดับ ได้แก่ ระดับแนวคิด (Concept) ที่เน้นการบูรณาการการบริหารเชิงกลยุทธ์กับงานวิชาการ ระดับกระบวนการ (Process) ที่อธิบายกลไกการดำเนินงานเชิงระบบ และระดับการปฏิบัติ (Practice) ที่เชื่อมโยงสู่การดำเนินงานจริงในสถานศึกษา

คำสำคัญ: การบริหารวิชาการ, แผนกลยุทธ์, โรงเรียนมัธยมศึกษา, การพัฒนาคุณภาพการศึกษา

---

[1]บทความวิจัย

[2]ครู โรงเรียนชัยบาดาลพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี อีเมล mmai853@gmail.com

[3]รองศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์
อีเมล thaneeketthong@gmail.com

[4]รองศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์
อีเมล assocprofworrakrit@gmail.com

***ผู้ประพันธ์บรรณกิจ:** สาธิต ศรีวรรณะ โรงเรียนชัยบาดาลพิทยาคม อีเมล mmai853@gmail.com

.....

วันที่รับบทความ: 31 ตุลาคม 2569 **วันที่แก้ไขบทความ:** 16 เมษายน 2569 **วันที่ตอบรับบทความ:** 15 มิถุนายน 2569

บทนำ

การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจหลักที่มีผลโดยตรงต่อคุณภาพผู้เรียนและประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยเฉพาะในระดับมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นช่วงรอยต่อสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการ ทักษะชีวิต และการเตรียมความพร้อมสู่การศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ ในบริบทการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ระบบการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวจากการบริหารแบบเน้นกระบวนการเชิงกิจกรรม ไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีทิศทาง เป้าหมาย และความเชื่อมโยงเชิงระบบอย่างชัดเจน แม้ว่านโยบายการศึกษาของประเทศและกรอบแนวคิดระดับนานาชาติจะให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพผู้เรียนและสมรรถนะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 แต่ในทางปฏิบัติ โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนมากยังประสบปัญหาในการนำแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการไปใช้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม สาเหตุสำคัญประการหนึ่งคือ การขาดกรอบองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน เป็นระบบ และสอดคล้องกับบริบทเฉพาะของการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ส่งผลให้แผนกลยุทธ์ในหลายสถานศึกษายังคงเป็นเพียงเอกสารเชิงนโยบาย มากกว่ากลไกเชิงปฏิบัติที่ขับเคลื่อนคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า งานวิจัยและตำราทางการบริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการมีอยู่เป็นจำนวนมาก นักวิชาการได้เสนอองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้หลากหลายประเด็น เช่น การวิเคราะห์บริบท ภาวะผู้นำ การกำหนดวิสัยทัศน์ การจัดการทรัพยากร และการติดตามประเมินผล อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่ยังคงนำเสนอองค์ประกอบดังกล่าวในลักษณะการรวบรวมหรือการจัดหมวดหมู่ตามกรอบแนวคิดเดิม โดยยังขาดกระบวนการสังเคราะห์เชิงระบบที่หลอมรวมองค์ประกอบจากหลายแนวคิดเข้าด้วยกันบนฐานเหตุผลทางทฤษฎี และยังไม่สามารถอธิบายความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลขององค์ประกอบเหล่านั้นในบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนไม่น้อยมุ่งเน้นการนำกรอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั่วไปจากภาคธุรกิจหรือองค์กรขนาดใหญ่ มาปรับใช้กับสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และบริบทการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเฉพาะในระบบการศึกษาของไทยที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร บุคลากร และความยืดหยุ่นเชิงนโยบาย ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างทางวิชาการ (research gap) ที่สำคัญ คือ การขาดกรอบองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์จากงานวิจัยอย่างเป็นระบบ และได้รับการออกแบบให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยเฉพาะ

ด้วยเหตุนี้ การสังเคราะห์องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ จึงมีความจำเป็นทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ ในเชิงวิชาการ การสังเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยยกระดับองค์ความรู้จากการรวบรวมแนวคิดเดิมไปสู่การสร้างกรอบองค์ประกอบเชิงบูรณาการที่มีความเชื่อมโยงเชิงเหตุผลอย่างชัดเจน ส่วนในเชิงปฏิบัติ กรอบองค์ประกอบที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนด วางแผน และพัฒนาแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีความสอดคล้องกับบริบทจริงและสามารถขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิผล

ดังนั้น บทความวิจัยนี้จึงมุ่งสังเคราะห์องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยอาศัยการวิเคราะห์เอกสารเชิงระบบจากงานวิจัยและเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน แตกต่างจากกรอบแนวคิดเดิม และสามารถนำไปใช้เป็นฐานในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ทางวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. เพื่อสังเคราะห์ องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาให้เป็นกรอบเชิงบูรณาการที่มีความเชื่อมโยงเชิงเหตุผล
3 เพื่ออธิบาย ลักษณะ ความหมาย และความสำคัญขององค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ที่สังเคราะห์ได้ในบริบทการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา

การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมในบทความนี้มุ่งเน้นการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์และการบริหารงานวิชาการ โดยคัดเลือกเฉพาะวรรณกรรมที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการกำหนดองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ในบริบทสถานศึกษา วรรณกรรมที่นำมาทบทวนสามารถจำแนกออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ (1) แนวคิดและทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (2) แนวคิดการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา และ (3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ทางการศึกษา

กลุ่มที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ นักวิชาการด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์เสนอว่า แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงาน วิเคราะห์บริบทภายในและภายนอก กำหนดเป้าหมาย และจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม แนวคิดสำคัญที่ปรากฏอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล ซึ่งแนวคิดเหล่านี้เป็นฐานสำคัญในการกำหนดองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ในทุกประเภทองค์กร รวมถึงสถานศึกษา

นักวิชาการด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์เสนอว่า แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงาน วิเคราะห์บริบทภายในและภายนอก กำหนดเป้าหมาย และจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม (David, 1997; Wheelen & Hunger, 2012) แนวคิดสำคัญที่ปรากฏอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ ซึ่ง Porter (1996) และ Grant (2016) ชี้ให้เห็นว่าเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ซึ่ง Certo และ Peter (1988) และ Hallinger และ Heck (2002) ระบุว่าเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการวางแผนในทุกประเภทองค์กร รวมถึงสถานศึกษา การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Bandrowski, 1990; Mintzberg, 1987; Taylor et al.,

2008) และการติดตามประเมินผล (Wheelen & Hunger, 2012; Cheng, 2021) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้เป็นฐานสำคัญในการกำหนดองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ในทุกประเภทองค์กร รวมถึงสถานศึกษา (Davies & Davies, 2006; Crandall et al., 1986)

กลุ่มที่ 2 แนวคิดการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา วรรณกรรมด้านการบริหารการศึกษาเน้นว่า การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของโรงเรียนที่เชื่อมโยงโดยตรงกับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ แนวคิดสำคัญประกอบด้วย ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และการประกันคุณภาพการศึกษา วรรณกรรมกลุ่มนี้สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารงานวิชาการไม่สามารถดำเนินการแบบแยกส่วน แต่ต้องอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่บูรณาการองค์ประกอบต่างๆ เข้าด้วยกัน

วรรณกรรมด้านการบริหารการศึกษาเน้นว่า การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของโรงเรียนที่เชื่อมโยงโดยตรงกับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ (ปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์, 2561; ชมพูนุช จิโนรส และคณะ, 2565) แนวคิดสำคัญประกอบด้วย ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ซึ่ง Hallinger และ Murphy (1985) และ Hallinger (2005) ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการสูงส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน สอดคล้องกับ Glickman และคณะ (2010) และสัมมา รธนิธย์ (2560) ที่เน้นบทบาทของผู้บริหารในการกำกับดูแลการสอน การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน (Fry et al., 2009; ปิยนัฐ ธนะบุตร, 2563; เพ็ญวรา ชูประวัติ, 2563) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ซึ่ง Darling-Hammond (2000) และ Darling-Hammond และคณะ (2017) ยืนยันว่าคุณภาพครูเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน สอดคล้องกับธันยาภรณ์ สังข์เมือง (2562) และสุกัญญา แช่มช้อย (2564) และการประกันคุณภาพการศึกษา (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2562; อาลิตา กาญจน์วราธร, 2564) วรรณกรรมกลุ่มนี้สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารงานวิชาการไม่สามารถดำเนินการแบบแยกส่วน แต่ต้องอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่บูรณาการองค์ประกอบต่างๆ เข้าด้วยกัน (ประเสริฐ อินทร์รักษ์, 2563)

กลุ่มที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ทางการศึกษา จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า นักวิชาการได้เสนอองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาไว้หลากหลาย อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบดังกล่าวมีความซ้ำซ้อนกันในเชิงแนวคิด และมักถูกนำเสนอในลักษณะรายการองค์ประกอบโดยขาดการอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น นอกจากนี้งานวิจัยจำนวนมากยังมิได้มุ่งเน้นการออกแบบกรอบองค์ประกอบที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่านักวิชาการได้เสนอองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาไว้หลากหลาย (กิตติชัย การโสภา, 2564; เฉลิมวุฒิ แท่นสุวรรณ์, 2563; Eacott, 2008) อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบดังกล่าวมีความซ้ำซ้อนกันในเชิงแนวคิด และมักถูกนำเสนอในลักษณะรายการองค์ประกอบโดยขาดการอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น (ประชุม รอดประเสริฐ,

2547; บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ, 2547; Davies & Davies, 2006) นอกจากนี้ งานวิจัยจำนวนมากยังมุ่งเน้นการนำกรอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั่วไปจากภาคธุรกิจหรือองค์กรขนาดใหญ่มาปรับใช้กับสถานศึกษาโดยตรง (กิ่งพร ทองใบ, 2549; อุทิศ ขาวเธียร, 2548) ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และบริบทการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเฉพาะในระบบการศึกษาของไทยที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร บุคลากร และความยืดหยุ่นเชิงนโยบาย (Cheng, 2021; Crandall et al., 1986) ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างทางวิชาการที่สำคัญคือ การขาดกรอบองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์จากงานวิจัยอย่างเป็นระบบ และได้รับการออกแบบให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยเฉพาะ (ศิรเมศร์ ศิริศักดิ์ธนากุล, 2566; ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545)

ตารางที่ 1 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบแผนกลยุทธ์ (Synthesis Matrix)

องค์ประกอบ	David (1997)	Wheelen & Hunger (2012)	Porter (1996)	Grant (2016)	Certo & Peter (1988)	Bandrowski (1990)	Glickman et al. (2010)	ปิยนัฐ (2563)	เพ็ญวรา (2563)	สุกัญญา (2564)	ประเสริฐ (2563)	ความถี่ (f)	Theme (Framework ใหม่)
วิสัยทัศน์/พันธกิจ	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	9	Strategic Direction
เป้าหมาย/นโยบาย	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	9	Goal Alignment
วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	8	Context Intelligence
กำหนดกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	10	Strategic Formulation
การนำไปปฏิบัติ	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	Execution System
การติดตาม/ประเมินผล	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	8	Performance Governance
การบูรณาการ/งบประมาณ	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	Resource Integration

จากตารางที่ 1 พบว่า จากการสังเคราะห์วรรณกรรมโดยใช้ตารางเชิงเมทริกซ์ (Matrix Synthesis) พบว่า องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์และการบริหารงานวิชาการมีความสอดคล้องและปรากฏซ้ำในหลายแนวคิด โดยสามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบหลักได้เป็น 5 มิตินี้เป็นผลจากการจัดกลุ่มเชิงบูรณาการขององค์ประกอบย่อย 7 ประการในตาราง ได้แก่ (1) การวิเคราะห์บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context Analysis) (2) การกำหนดทิศทางองค์กร (Strategic Direction Setting) (3) การขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) (4) การพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ (Academic Quality Development) และ (5) การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) เมื่อพิจารณาความถี่ของการปรากฏองค์ประกอบ พบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ เป็นองค์ประกอบที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุดในกลุ่มนักวิชาการด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ขณะที่การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการเป็นองค์ประกอบหลักในกลุ่มการบริหารงานวิชาการ สะท้อนให้เห็นว่าทั้งสองศาสตร์มีจุดเน้นที่แตกต่างกัน แต่สามารถบูรณาการกันได้ในเชิงระบบ ผลการสังเคราะห์ยังชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบต่างๆ มิได้ดำรงอยู่อย่างเป็นอิสระ แต่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลในลักษณะของระบบพลวัต (Dynamic System) กล่าวคือ การวิเคราะห์บริบทเป็นฐานข้อมูลสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กร จากนั้นทิศทางดังกล่าวจะถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติผ่านกระบวนการบริหารงานวิชาการ การกำหนดทิศทางองค์กร ซึ่งจะถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติผ่านกระบวนการบริหารงานวิชาการ และส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในที่สุด โดยมีระบบการติดตามและประเมินผลทำหน้าที่เป็นกลไกสะท้อนกลับ (Feedback Mechanism) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม ยังพบช่องว่างสำคัญคือ งานวิจัยส่วนใหญ่ยังขาดการออกแบบกรอบองค์ประกอบที่เชื่อมโยงทั้งมิติกลยุทธ์กับวิชาการอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งพัฒนา “กรอบองค์ประกอบเชิงบูรณาการ” (Integrated Strategic-Academic Framework for Secondary Schools in Thai Context) ที่สามารถสะท้อนความเชื่อมโยงเชิงระบบ และนำไปใช้ได้จริงในบริบทสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้และความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญดังต่อไปนี้

1. การกำหนดกรอบการวิจัยและคำสำคัญ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นจากแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์และการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา จากนั้นกำหนดคำสำคัญที่ใช้ในการสืบค้นเอกสาร เช่น การบริหารงานวิชาการ แผนกลยุทธ์การศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา และ strategic academic management

2. การสืบค้นและคัดเลือกเอกสาร สืบค้นเอกสารจากฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ ได้แก่ ThaiLIS และ TCI สำหรับเอกสารภาษาไทย และ Scopus, ScienceDirect และ ERIC สำหรับเอกสารภาษาต่างประเทศ ได้เอกสารทั้งหมด 100 ฉบับ แบ่งเป็นเอกสารภาษาไทย 70 ฉบับ และเอกสารภาษาต่างประเทศ 30 ฉบับ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก ได้แก่ (1) เป็นงานวิจัยหรือตำราทางวิชาการด้านการบริหารการศึกษา (2) มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์หรือการบริหารงานวิชาการ (3) ตีพิมพ์ในช่วง พ.ศ. 2550-2567 (4) ตัดเอกสารที่เนื้อหาไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารงานวิชาการ (5) ตัดเอกสารที่ขาดความน่าเชื่อถือ เช่น ไม่มี peer-review และ (6) ตัดเอกสารซ้ำซ้อน
3. การประเมินคุณภาพเอกสาร ผู้วิจัยประเมินคุณภาพเอกสารโดยพิจารณาจากความน่าเชื่อถือของแหล่งเผยแพร่ ความสอดคล้องของเนื้อหากับวัตถุประสงค์การวิจัย และความชัดเจนของกรอบแนวคิดและองค์ประกอบที่นำเสนอ เพื่อคัดเลือกเอกสารที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์เชิงลึก
4. การวิเคราะห์เนื้อหาและจัดกลุ่มข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยถอดรหัสแนวคิดและองค์ประกอบที่ปรากฏในเอกสาร จากนั้นจัดกลุ่มองค์ประกอบที่มีความหมายใกล้เคียงกัน พร้อมพิจารณาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบความสอดคล้องของการจัดหมวดหมู่ (Inter-coder agreement) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน ร่วมตรวจสอบความถูกต้องของการจัดกลุ่มองค์ประกอบ
5. การสังเคราะห์องค์ประกอบเชิงระบบ ผู้วิจัยนำผลจากการจัดกลุ่มองค์ประกอบมาหลอมรวมเชิงแนวคิด โดยอาศัยเหตุผลทางทฤษฎีและบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อลดความซ้ำซ้อนและพัฒนาองค์ประกอบเชิงบูรณาการที่มีความเชื่อมโยงกันเป็นระบบ หน่วยวิเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แนวคิดและองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ ที่ปรากฏในเอกสารแต่ละฉบับ
6. การตรวจสอบความสอดคล้องของผลการสังเคราะห์ องค์ประกอบที่สังเคราะห์ได้ถูกตรวจสอบความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อให้มั่นใจว่าองค์ประกอบที่ได้สามารถอธิบายการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้อย่างครอบคลุม

นอกจากนี้ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้กำหนดหน่วยวิเคราะห์เป็นองค์ประกอบเชิงแนวคิดที่ปรากฏในเอกสารแต่ละฉบับ และใช้การตรวจสอบความสอดคล้องของการจัดหมวดหมู่โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา เพื่อยืนยันความถูกต้องของการสังเคราะห์องค์ประกอบ รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การคัดออกของเอกสารที่ไม่เกี่ยวข้องหรือขาดความน่าเชื่อถือ เพื่อให้ผลการวิจัยมีความเป็นระบบและสามารถตรวจสอบได้

ตารางที่ 2 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเชิงระบบ

มิติองค์ประกอบ	นักวิชาการที่สนับสนุน	แนวคิดหลัก	องค์ประกอบเชิงสังเคราะห์	บทบาทเชิงระบบ (System Role)
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	Michael E. Porter (1996); John M. Bryson (2018)	วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย	การกำหนดทิศทางและเป้าประสงค์ทางวิชาการ	ทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดทิศทาง (System Direction Setter) ของระบบทั้งหมด
การวิเคราะห์บริบท	Robert M. Grant (2016); Michael E. Porter (1996)	SWOT, PEST	การวิเคราะห์บริบทเชิงกลยุทธ์	ทำหน้าที่เป็นฐานข้อมูลและตัวกำหนดเงื่อนไข (Context Intelligence Engine)
ภาวะผู้นำทางวิชาการ	กำเนิดชัย ว. (2561); Paul Hallinger (2005)	Academic Leadership	ภาวะผู้นำและการขับเคลื่อนงานวิชาการ	ทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อน (Driving Force) เชื่อมกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
การจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้	Tyler (1949); Fullan (2007); Linda (2000)	Curriculum & Instruction	การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	ทำหน้าที่เป็นแกนปฏิบัติการ (Core Operational System) ของการเรียนรู้
การพัฒนาครูและบุคลากร	Linda Darling-Hammond (2000, 2017)	Professional Development	การเสริมสร้างสมรรถนะครู	ทำหน้าที่เป็นตัวเพิ่มศักยภาพระบบ (Capacity Builder)
การจัดสรรทรัพยากร	Robert M. Grant (2016); Jay Barney (1991)	ทรัพยากรและงบประมาณ	การบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้	ทำหน้าที่เป็นระบบสนับสนุน (Support System) ให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ
การกำกับ ติดตามและประเมินผล	W. Edwards Deming (1986)	PDCA	การกำกับและประเมินผลทางวิชาการ	ทำหน้าที่เป็นกลไกสะท้อนกลับ (Feedback & Control System) เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

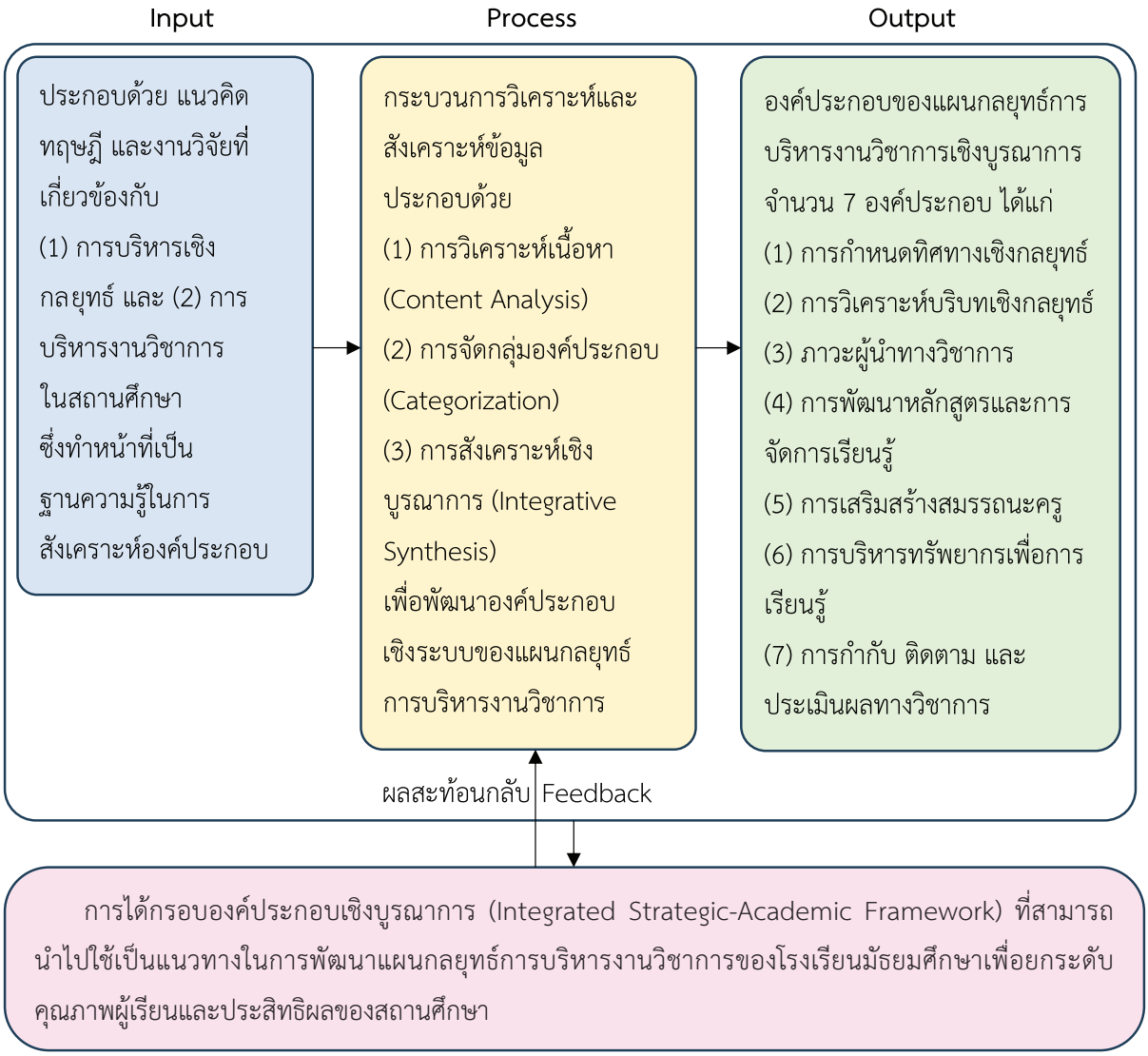
จากตารางที่ 2 พบว่า องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการที่สังเคราะห์ได้สามารถจัดเป็นระบบเชิงบูรณาการที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นลำดับ โดยแต่ละองค์ประกอบทำหน้าที่แตกต่างกันในระบบ แต่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลอย่างชัดเจน กล่าวคือ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ทำหน้าที่กำหนดกรอบเป้าหมายของระบบ ขณะที่การวิเคราะห์บริบทเชิงกลยุทธ์เป็นฐานข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจ ส่วนภาวะผู้นำทางวิชาการทำหน้าที่ขับเคลื่อนให้กลยุทธ์ถูกนำไปสู่การปฏิบัติผ่านการจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแกนหลักของการดำเนินงานทางวิชาการ ในขณะเดียวกัน การพัฒนาครูและบุคลากรทำหน้าที่เสริมสร้างศักยภาพของระบบให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการบริหารทรัพยากรที่ทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานในทุกมิติ และการกำกับ ติดตาม และประเมินผลซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกสะท้อนกลับเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในลักษณะของวงจรคุณภาพ

ทั้งนี้ องค์ประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายได้ในลักษณะของระบบเปิด (Open System) ที่มีการไหลของข้อมูลและการป้อนกลับ (Feedback Loop) อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้แผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการไม่ใช่เพียงเครื่องมือเชิงนโยบาย แต่เป็นกลไกเชิงระบบที่สามารถขับเคลื่อนคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเชิงเอกสารครั้งนี้มุ่งสังเคราะห์องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยในลักษณะของระบบ (System-Based Framework) ที่แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



ที่มา: การศึกษาการวิจัยเชิงเอกสารของผู้วิจัย

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวน 100 ฉบับ ทำให้ได้องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในลักษณะเชิงบูรณาการ จำนวน 7 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของระบบ โดยสะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติทางวิชาการในระดับสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

องค์ประกอบที่สังเคราะห์ได้ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางและเป้าประสงค์ทางวิชาการ ซึ่งทำหน้าที่เป็นกรอบกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายเชิงปฏิบัติที่ชัดเจน

2. การวิเคราะห์บริบทเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นฐานข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจ โดยครอบคลุมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
3. ภาวะผู้นำและการขับเคลื่อนงานวิชาการ ซึ่งสะท้อนบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ
4. การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแกนหลักของการดำเนินงานทางวิชาการที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพผู้เรียน
5. การเสริมสร้างสมรรถนะครู ซึ่งมุ่งพัฒนาศักยภาพครูในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา
6. การบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานทางวิชาการในทุกมิติ ทั้งด้านงบประมาณ สื่อ และเทคโนโลยี
7. การกำกับ ติดตาม และประเมินผลทางวิชาการ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการสะท้อนผลและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ องค์ประกอบทั้ง 7 ประการมิได้ดำเนินการอย่างแยกส่วน แต่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลในลักษณะของระบบพลวัต (Dynamic System) กล่าวคือ การกำหนดทิศทางและการวิเคราะห์บริบทเป็นฐานในการออกแบบกลยุทธ์ ซึ่งถูกขับเคลื่อนผ่านภาวะผู้นำและกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยมีการพัฒนาครูและการจัดสรรทรัพยากรเป็นปัจจัยสนับสนุน และใช้การกำกับ ติดตาม และประเมินผลเป็นกลไกสะท้อนกลับ (Feedback Mechanism) เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้แผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสามารถขับเคลื่อนคุณภาพผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน

สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สังเคราะห์ได้ มีลักษณะเด่นในด้านความเป็นระบบและการเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลระหว่างการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการ และการจัดการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษาอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์และการบริหารงานวิชาการร่วมสมัยที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และมองการบริหารสถานศึกษาในลักษณะของระบบเปิด (Open System) ที่มีการปรับตัวตามบริบทและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ในเชิงการอภิปราย ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลมิได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งโดยลำพัง แต่เกิดจากการบูรณาการองค์ประกอบหลายมิติที่ทำงานสัมพันธ์กันในลักษณะของระบบพลวัต (Dynamic System) โดยการกำหนดทิศทางและการวิเคราะห์บริบททำหน้าที่เป็นฐานในการออกแบบกลยุทธ์ ขณะที่ภาวะผู้นำทางวิชาการทำหน้าที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแกนหลักของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ทั้งนี้ การพัฒนาครูและการบริหาร

ทรัพยากรทำหน้าที่เป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ และการกำกับ ติดตาม และประเมินผลทำหน้าที่เป็นกลไกสะท้อนกลับ (Feedback Mechanism) เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จุดเด่นของผลการวิจัยคือ การหลอมรวมแนวคิดจากนักวิชาการหลากหลายสำนักให้เกิดเป็นองค์ประกอบเชิงบูรณาการที่มีความยืดหยุ่น และสามารถอธิบายการบริหารงานวิชาการในบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาไทยได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ยึดติดกับกรอบแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งเพียงอย่างเดียว ซึ่งช่วยเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการในประเด็นการขาดกรอบองค์ประกอบที่เชื่อมโยงมิติกลยุทธ์และมิติวิชาการเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังมีข้อจำกัด เนื่องจากเป็นการวิจัยเชิงเอกสารที่อาศัยข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิเป็นหลัก จึงยังไม่สะท้อนบริบทการปฏิบัติจริงในสถานศึกษาอย่างครบถ้วน องค์ประกอบที่สังเคราะห์ได้จึงควรได้รับการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ผ่านการวิจัยเชิงประจักษ์ในบริบทจริงต่อไป

ในด้านนัยเชิงปฏิบัติ การนำองค์ประกอบดังกล่าวไปใช้จำเป็นต้องคำนึงถึงบริบทเฉพาะของแต่ละสถานศึกษา ทั้งด้านทรัพยากร บุคลากร ขนาดโรงเรียน และนโยบายต้นสังกัด เพื่อให้การประยุกต์ใช้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ทั้งนี้ ควรมีการพัฒนาโมเดลเชิงปฏิบัติการหรือเครื่องมือสนับสนุนการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ รวมถึงการวิจัยต่อยอดเพื่อยืนยันความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบในสถานการณ์จริง

องค์ความรู้ใหม่จากงานวิจัย

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา นำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ใน 3 มิติหลัก ได้แก่ มิติองค์ความรู้เชิงแนวคิด (Conceptual Knowledge) มิติองค์ความรู้เชิงกระบวนการ (Procedural Knowledge) และมิติองค์ความรู้เชิงปฏิบัติ (Practical Knowledge) ซึ่งมีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของระบบ ดังนี้

ระดับแนวคิด (Concept Layer) ทำหน้าที่เป็นฐานคิดเชิงทฤษฎี โดยเน้นการบูรณาการระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานวิชาการ ภายใต้กรอบแนวคิดระบบ (System Thinking) และการมุ่งผลลัพธ์ผู้เรียนเป็นสำคัญ

ระดับกระบวนการ (Process Layer) เป็นกลไกการแปลงแนวคิดไปสู่การดำเนินงานเชิงระบบ ผ่าน 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ การวางรากฐานเชิงกลยุทธ์ กระบวนการบริหารเชิงบูรณาการ และระบบการติดตามประเมินผลแบบย้อนกลับ

ระดับการปฏิบัติ (Practice Layer) เป็นการนำกระบวนการไปสู่การดำเนินงานจริงในสถานศึกษา ครอบคลุม 4 ขอบข่ายงานวิชาการหลัก และมุ่งสู่ผลลัพธ์เชิงคุณภาพของผู้เรียนในระดับมาตรฐานสากล

ความสัมพันธ์ของทั้ง 3 ระดับมีลักษณะเป็นระบบต่อเนื่อง (Continuum System) และมีวงจรป้อนกลับ (Feedback Loop) ที่ช่วยให้การบริหารงานวิชาการสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ควรนำองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ที่ได้จากการสังเคราะห์ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและขับเคลื่อนงานวิชาการให้มีทิศทางที่ชัดเจน โดยเฉพาะการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษากับยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพื่อให้การดำเนินงานมีความสอดคล้องและต่อเนื่อง
2. ควรใช้ผลการวิจัยนี้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการรายบุคคล (Individual Action Plan) ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา รวมทั้งพัฒนาทักษะการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรใช้ผลการสังเคราะห์นี้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายหรือแนวทางการบริหารวิชาการระดับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อสนับสนุนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีมาตรฐานเดียวกันและสามารถเชื่อมโยงกับนโยบายการศึกษาระดับชาติได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. การศึกษาครั้งนี้ด้วยการพัฒนาโมเดลเชิงปฏิบัติการ (Operational Model) หรือเครื่องมือวัดคุณภาพของแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ เพื่อทดสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง รวมถึงเปรียบเทียบผลลัพธ์ในบริบทของโรงเรียนต่างประเภทหรือภูมิภาค

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะอันมีคุณค่าในการปรับปรุงบทความให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบคุณหน่วยงานต้นสังกัดที่สนับสนุนด้านข้อมูลและทรัพยากรในการดำเนินการวิจัยรวมทั้งผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่มีส่วนส่งเสริมให้บทความวิจัยฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์

เอกสารอ้างอิง (References)

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). กฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 [*ประกาศในราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 124 ตอนที่ 21 ก]. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

กิตติชัย การโสภา. (2564). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กิ่งพร ทองใบ. (2549). *แนวทางการพัฒนาองค์กรและกลยุทธ์การจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เฉลิมวุฒิ แท่นสุวรรณ์. (2563). *การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารการศึกษา.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชมพูนุช จิโนรส, สุพัฒนา หอมบุปผา และสาธร ทรัพย์รวงทอง. (2565). *การบริหารวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ชมพูนุช ศิรเมศร์. (2566). *การบริหารวิชาการในยุคสังคมหลังนวัตกรรม.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2545). *การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารการศึกษา.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธันยาภรณ์ สังข์เมือง. (2562). การบริหารงานวิชาการกับการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในสถานศึกษา. *วารสารการบริหารและพัฒนา, 9*(1), 23-37.

นันทรัตน์ เจริญกุล. (2562). *กลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

นันทรัตน์ เจริญกุล. (2562). *กลยุทธ์การบริหารและการจัดการเชิงนโยบาย.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ. (2547). *การจัดทำแผนกลยุทธ์ในองค์กรการศึกษา.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ประชุม รอดประเสริฐ. (2547). *การวางแผนกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2563). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งหนึ่ง.

ปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์. (2561). การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 15*(2), 23-35.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2562). หลักการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 17*(3), 112-125.

ปิยนัฐ ธนะบุตร. (2563). การจัดการเรียนการสอนและการบริหารวิชาการเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้านในศตวรรษที่ 21. *วารสารการศึกษาเพื่อการพัฒนา, 15*(2), 101-116.

ปิยนัฐ ธนะบุตร. (2563). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ: บริษัท วิทยพัฒน์ จำกัด.

เพ็ญวรา ชูประวัติ. (2563). การจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการกับการบริหารวิชาการของโรงเรียน. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 13*(1), 88-102.

เพ็ญวรา ชูประวัติ. (2563). การบริหารวิชาการกับการยกระดับคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 43*(2), 115-130.

ศิรเมศร์ ศิริศักดิ์ธนากุล. (2566). แนวคิดการบริหารวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา. *วารสารนวัตกรรมการศึกษา, 28*(1), 59-73.

สุกัญญา แช่มช้อย. (2564). *แนวทางการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

สุกัญญา แช่มช้อย. (2564). แนวทางการบริหารงานวิชาการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม. *วารสารบริหารการศึกษาและพัฒนา, 13*(1), 87-99.

มมา รธนิธย์. (2560). *การบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลง.* นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579.* กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

อาลิตา กาญจน์วราธร. (2564). หลักการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 8*(2), 45-60.

อุทิศ ขาวเธียร. (2548). *กลยุทธ์การบริหารการศึกษาเพื่อคุณภาพ.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: A guide to action* (3rd ed.). Kogan Page.

Bandrowski, J. F. (1990). *Corporate imagination plus: Five steps to translating innovative strategies into action.* New York, NY: Free Press.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.

Certo, S. C., & Peter, J. P. (1988). *Strategic management: Concepts and applications* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

David, F. R. (1997). *Strategic management.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.

Fry, H., Ketteridge, S., & Marshall, S. (2009). *A handbook for teaching and learning in higher education: Enhancing academic practice* (3rd ed.). New York, NY: Routledge.

Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition* (9th ed.). Chichester, UK: Wiley.

Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2010). *SuperVision and instructional leadership: A developmental approach* (8th ed.). Boston, MA: Pearson Education.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review, 30*(1), 11-24. https://doi.org/10.2307/41165263.

Mogalakwe, M. (2006). The use of documentary research methods in social research. *African Sociological Review/Revue Africaine de Sociologie, 10*(1), 221-230. https://doi.org/10.4314/asr.v10i1.23206

Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review, 74*(6), 61-78.

Scott, J. (1990). *A matter of record: Documentary sources in social research.* Polity Press.

Scott, J. (2006). *Documentary research.* Sage Publications.

Tyler, R. W. (1949). *Basic principles of curriculum and instruction.* University of Chicago Press.

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development.* New York, NY: United Nations.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). Boston, MA: Pearson.