

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาเรียนร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษา  
และมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15  
(เวียงเก่าแสนภูวิทยาประสาธ) ที่สอดคล้องกับการศึกษา 4.0

Development of Dual Education Administration between Vocational  
and High School of Rajaprajanugroh 15 School  
(Wiengkaosaenphuwittayaprasart) for Education 4.0

วันที่รับบทความ: 16 ก.ย. 64

วันที่แก้ไขบทความ: 24 มิ.ย. 65

วันที่ตอบรับ: 5 ก.ค. 65

เอนก หมั่นคำลี<sup>1</sup>

Anek Munkumsi<sup>1</sup>

ประเวศ เวชชะ<sup>2</sup>

Prawet Wetcha<sup>2</sup>

ไพโรภ รัตนะขวงศ์<sup>3</sup>

Pairop Rattanachuwong<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (2563)

<sup>1</sup> Master of Education (Educational Administration) Faculty of Education. Chiang Rai Rajabhat University. (2020).

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก)

<sup>2</sup> Assistan Professor in Master of Education (Educational Administration) Faculty of Education. Chiang Rai Rajabhat University. (Advisor)

<sup>3</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม)

<sup>3</sup> Assistan Professor in Master of Education (Educational Administration) Faculty of Education. Chiang Rai Rajabhat University. (Co Advisor)

## บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาเรียนรู้ร่วมหลักสูตร อาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่า แสภภูวิทยาประชาสพ) ที่สอดคล้องกับการศึกษา 4.0 มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาเรียนรู้ร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่า แสภภู วิทยาประชาสพ) ที่สอดคล้องกับการศึกษา 4.0 กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร 2 คน ครูผู้สอน 93 คน คณะกรรมการสถานศึกษา 1 คน ทั้งหมด 96 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบบันทึกการประเมินมาตรฐานการศึกษา วิธีการเก็บข้อมูลประกอบด้วย การระดมสมอง และการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการศึกษาพบว่า

สภาพการบริหารหลักสูตรด้านคุณภาพของผู้เรียน พบว่า ในภาพรวมมีคุณภาพอยู่ในระดับดี คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีคุณภาพอยู่ในระดับดี การอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียน มีคุณภาพอยู่ในระดับดี ด้านกระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร พบว่า สภาพของกระบวนการบริหารและการจัดการหลักสูตร พบว่า ภาพรวม มีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การนำหลักสูตรไปใช้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การวางแผนการใช้หลักสูตร สภาพของกระบวนการจัดการประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่า ภาพรวมมีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักการจัดการเรียนการสอน การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก เหตุปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตร เหตุปัจจัยสำคัญเกิดจาก ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และ ด้านกระบวนการบริหารจัดการ ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านคุณภาพผู้เรียน ผู้เรียนควรได้รับการพัฒนาให้เกิดสมรรถนะวิชาชีพ สมรรถนะแกนกลาง มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการหลักสูตร ควรประเมินผลการพัฒนา การปรับปรุง และการแก้ไขการใช้หลักสูตร

อย่างสม่ำเสมอ นำเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อ อุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนการเรียนรู้ให้ครอบคลุม ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน เกิดการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง เกิดการใช้ สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการจัดการเรียนการสอน และกลยุทธ์การบริหารจัดการหลักสูตร ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ระดมสมองร่วมกำหนดแผนงาน โครงการในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาประกอบด้วย วิทยาลัยน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และประเด็นกลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนการบริหารหลักสูตรการศึกษาเรียนรู้ร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่า แสานภูวิทยาประสาท) ที่สอดคล้องกับการศึกษา 4.0 ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ได้แก่

- 1) กลยุทธ์การเสริมสร้างประสิทธิผลของผู้เรียน
- 2) กลยุทธ์การเสริมสร้างความเข้าใจในหลักสูตรเรียนร่วมอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา)
- 3) กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน
- 4) กลยุทธ์การพัฒนานุคลากรสู่ความเป็นเลิศ และมีแผนงาน โครงการจำนวน 14 โครงการ ได้แก่

- 1) โครงการส่งเสริมเพื่อพัฒนาผู้เรียน
- 2) โครงการส่งเสริมทักษะการสื่อสาร โดยใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ
- 3) โครงการส่งเสริมทักษะผู้เรียนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4) โครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน
- 5) โครงการแลกเปลี่ยนการเรียนการสอนระหว่างเครือข่ายสถานศึกษา
- 6) โครงการประชาสัมพันธ์หลักสูตรเรียนร่วมอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา)
- 7) โครงการส่งเสริมวิจัยในชั้นเรียน
- 8) โครงการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับการศึกษา 4.0
- 9) โครงการประกันคุณภาพการศึกษา
- 10) โครงการนิเทศการสอน
- 11) โครงการพัฒนาครูและบุคลากรผู้มีอาชีพ
- 12) โครงการพัฒนา การสร้างสื่อการเรียนการสอนด้วยระบบสารสนเทศทางการศึกษา
- 13) โครงการวิจัยและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 14) โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน

**คำสำคัญ :** การพัฒนากลยุทธ์ การบริหารจัดการศึกษา หลักสูตรอาชีวศึกษา

## Abstract

The objectives of this study were to develop strategies for dual education administration between vocational and high school of Rajaprajanugroh 15 School (Wiengkaosaenphu Wittayaprasart) for Education 4.0. The population was 96 participants which included 2 school administrators, 93 teachers and 1 school committee. The research instruments were questionnaire, brainstorming and focus-group discussion. The statistics for data analysis were mean and standard deviation. The results showed that:

The circumstance of curriculum administration regarding quality of learners, in overall, was rated at the high level, desirable characteristics were rated at the high level, reading, writing and analytical thinking were rated at the high level. Curriculum administration and management, in overall, was rated at the highest level. The aspect showing the highest mean was curriculum implementation while curriculum implementation planning was rated the lowest mean. The circumstance on learner-centeredness learning management, in overall, was rated at the highest level. The aspect showing the highest mean was learner-centeredness instructional principles, while the learner-centeredness instructional process was rated the lowest mean. The key factors affecting the curriculum administration were personnel, budget, equipment and administration process. The desirable future scenario regarding quality of learners indicated that learners should be developed for professional competence, core competency, morality, ethics and desirable characteristics. Curriculum administration and management process requires development evaluation, improvement, and revision of curriculum implementation consistently. Also, implementation of technology, media, equipment to support instructional administration and management is required. Learner-centeredness instruction requires individual differences of the learners, learning by doing, using technology in instruction. The strategies for curriculum administration and management indicated that stakeholders shared brainstorming in determining the plan. The project for curriculum administration consisted of vision, mission, goals, and strategic issues in order to

mobilize dual education curriculum of vocational and high school at Rajaprajanugroh 15 School (Wiengkaosaenphu Wittayaprasart) for Education 4.0. There are 4 strategies. (1) Empowering learner's efficiency (2) Empowering understanding of dual education between vocational and high school (3) Developing system of instructional administration and management (4) Developing personnel for excellence. There are 14 projects. (1) Empowering learners (2) Promoting communication skills by using Thai and foreign languages (3) Empowering technology literacy for learners (4) Promoting morality, ethics and desirable characteristics of learners. (5) Instructional exchange among school networks (6) Advertising dual education program (7) Supporting classroom research (8) Developing curriculum for Education 4.0 (9) Education quality assurance system (10) Instructional supervision (11) Developing teachers and personnel for professional (12) Developing instructional media by using educational technology (13) Research and development of learner-centeredness education (14) Developing information system for instruction.

**Keywords:** Development, Education Administration, Vocational

## บทนำ

ในปัจจุบันสังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการก้าวเข้าสู่โลกยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัวประกอบกับรัฐบาลได้ประกาศนโยบาย Thailand 4.0 ซึ่งมีหัวใจสำคัญคือ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value-Based Economy) มีการขับเคลื่อน ประเทศด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และ นวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตไปสู่ภาคบริการมากขึ้น Thailand 4.0 เป็นโมเดลในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ การเข้าสู่ Thailand 4.0 ประเทศไทยต้องมีการสร้างนวัตกรรมเป็นของตนเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาต่างชาติเหมือนแต่ก่อน ซึ่งเป้าหมายสำคัญของ Thailand 4.0 คือ การขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่ “มั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน” กล่าวคือการทำให้ประเทศไทยก้าวไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง และมีกรพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ ให้มีคุณภาพสูง โดยเฉพาะ คนหรือทรัพยากรมนุษย์นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และมีความจำเป็นมากที่สุด เพราะเป็นแหล่งความรู้และกำลังสำคัญในการขับเคลื่อน ประเทศ โดยการเป็นผู้ที่นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งการที่จะ พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับนโยบายดังกล่าวได้นั้น ระบบการศึกษาของประเทศจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและก้าวสู่ “การศึกษา 4.0” ด้วย เช่นเดียวกัน (เสาวลักษณ์ พิธิษฐ์ไพบูลย์, 2563; นวรัตน์ รามสูตและบัลลังก์ โรหิตเสถียร, 2563) ในการขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย 4.0 ภาคการศึกษาจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการ ขับเคลื่อน และการขับเคลื่อนการศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีหลักสูตรการศึกษารองรับ เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลที่สืบ ผู้เรียน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้บัญญัติแนวการจัดการศึกษาในหมวดที่ 4 มาตรา 24 การจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัด เนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะกระบวนการคิด การเผชิญสถานการณ์ และประยุกต์ ความรู้มาใช้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาจัดกิจกรรม ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ประสบการณ์ จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง จัดการ เรียนการสอนโดยผสมผสานความรู้ด้านต่าง ๆ และจัดการเรียนรู้ให้เกิดได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ออก กฎกระทรวง ว่าด้วยการแบ่งระดับและประเภทการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็น 3 ระดับ คือ การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา การศึกษาระดับประถมศึกษา และการศึกษาระดับ มัธยมศึกษา โดยการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ การศึกษาระดับ มัธยมศึกษาตอนต้น และการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมัธยมศึกษาตอนปลาย แบ่งระดับเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทสามัญศึกษาและประเภทอาชีวศึกษา สำหรับการจั

การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายได้ถูกแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทสามัญศึกษา หน่วยงานที่รับผิดชอบคือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และประเภทอาชีวศึกษา หน่วยงานที่รับผิดชอบคือ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อตอบสนองต่อความต้องการทั้งในการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ ประกอบกับรัฐบาลโดยกระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการอาชีวศึกษา เพื่อต้องการให้นักเรียนสนใจเรียนสายอาชีพมากขึ้น เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วสามารถทำงานได้ทันที

ดังนั้น เพื่อเป็นการสนองนโยบายดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จึงได้ร่วมกันกำหนดให้ดำเนินการเปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ทวิศึกษา) ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553 : 7) ได้กำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายด้านการอาชีวศึกษาในการเปลี่ยนค่านิยมอาชีวศึกษาผลิตผู้เรียนด้านอาชีวศึกษาให้มากขึ้น เพื่อรองรับการจ้างงาน ทั้งภาครัฐกิจบริการ ภาคอุตสาหกรรม ภาคการเกษตร และกลุ่มอาชีพที่เป็นความต้องการของตลาดแรงงาน โดยเฉพาะพื้นที่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดนที่กำลังขยายตัวในทุก ๆ ด้าน กระทรวงศึกษาธิการซึ่งเป็นหน่วยงานที่ผลิตกำลังคนจึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาผู้เรียนทางด้านอาชีพ ซึ่งมีตลาดรองรับและอัตราการขยายตัวที่เพิ่มมากขึ้นด้วย

กลยุทธ์เป็นการมุ่งอนาคต เป็นการกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้าแล้วพยายามปรับเปลี่ยน ควบคุมปัจจัย และกระบวนการ เพื่อให้บรรลุตามสภาพที่พึงประสงค์ การวางแผนเดิม ๆ นั้น เป็นการวางแผน โดยการคาดการณ์หรือพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต และเขียนโครงการรองรับ การวางแผนเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องคำนึงถึงภาพรวมของหน่วยงาน ต้องตั้งคำถามว่าทำแล้วได้ประโยชน์อะไร เช่น สถานศึกษามีเป้าหมายที่จะจัดการศึกษา ให้กับเด็กในเขตบริการทุกคนอย่างมีคุณภาพและบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อวางแผนกลยุทธ์แล้วต้องตอบคำถามได้ว่า สิ่งที่ได้ดำเนินการส่งผลต่อเป้าหมายมากน้อยเพียงใด เป็นการมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา ซึ่งได้แก่นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคคลหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการวางแผนแบบเดิมนั้น มุ่งเน้นเฉพาะบุคลากรในสถานศึกษาเป็น

ส่วนใหญ่ การวางแผนจะดำเนินการเพียงคนกลุ่มเดียว เป็นการมุ่งเน้นภาพรวมมากกว่า การพิจารณาแบบแยกส่วน เพราะการวางแผนแบบแยกส่วนนั้นบางครั้งไม่สามารถทำให้ การปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้ ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก นั่นคือ จุดแข็งและจุดอ่อน ของสถานศึกษา รวมทั้งโอกาสและ อุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งการวางแผนแบบเดิมนั้นมักพิจารณาเฉพาะจุดแข็ง จุดอ่อน ของสถานศึกษา ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในเท่านั้น และเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์นั้นต้องใช้ทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นบุคลากร หรือ งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยใช้ให้น้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์มากที่สุด

Henry Mintzberg (1987 : 3) ให้ความหมายของคำว่ากลยุทธ์โดยใช้หลัก 5Ps อธิบายว่า 1) กลยุทธ์คือ แผน (Strategy is a plan = P1) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ กำหนดกลยุทธ์ เพื่อใช้ป็นสิ่งกำหนดทิศทางหรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต หรือเป็นวิถีทางที่จะ ก้าวเดินจากที่หนึ่งไปยังที่หนึ่ง ตามความหมายนี้องค์กรทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือ กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพราะทุกองค์กรจะมีแนวทางการดำเนินงานของตน ดังนั้น กลยุทธ์ในความหมายนี้ก็คือแผนนั่นเอง 2) กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a Pattern = P2) กลยุทธ์ในความหมายนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบบแผนด้านพฤติกรรมใน การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา นั่นคือในการวางแผนงานในอนาคตจำเป็น จะต้องคำนึงหรือเชื่อมโยงกับแผนงานและบทบาทในอดีต ซึ่งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติตกผลึก จงมีความเชี่ยวชาญในรูปแบบต่าง ๆ 3) กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is Position = P3) ตามความหมายนี้ กลยุทธ์คือการกำหนดความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่ง ของกิจการ ในสนามการแข่งขัน สินค้าหรือกิจกรรมที่เสนอออกไปจำเป็นต้อง เหมาะสมกับ ความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการแต่ละประเภท 4) กลยุทธ์ คือ ทรรศนะ (Strategy is a Perspective = P4) กลยุทธ์ตามความหมายนี้เน้นความสำคัญของการพิจารณาสภาพที่ แท้จริงภายในองค์กร หรือคุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์กร นั่นคือ ทรรศนะ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน 5) กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดิน หมาก (Strategy is a Ploy = P5) เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มี การต่อสู้แข่งขัน ซึ่งสิ่งที่ทุกคนต้องการคือการเอาชนะ ดังนั้นทุกฝ่ายจึงวางกลยุทธ์โดย



คำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน หรือกลวิธีในการเดินหมากเดินเกมเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้ (Mintzberg, 1994 : 3) ดังนั้น กลยุทธ์จึงเป็นแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอนมีความยืดหยุ่นพลิกแพลงตามสถานการณ์มีความมุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งขั้นหรือเพื่อหลบหลีก อุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชาต) อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย เป็นสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนด้านอาชีพและน้อมนำศาสตร์พระราชามาสู่การปฏิบัติ ส่งเสริมการมีงานทำ จึงได้จัดการศึกษาเรียนร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) โดยมีแนวทางที่จะขับเคลื่อนการศึกษา ด้านอาชีวศึกษา (ทวิศึกษา) ในโรงเรียนให้เป็นรูปธรรม มีหลักสูตรรองรับการจัดการจัดการเรียนการสอนด้านอาชีวศึกษา และได้จัดทำหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ทวิศึกษา) ในสถานศึกษาขึ้นและขับเคลื่อนการพัฒนาให้เกิดเป็นรูปธรรม สามารถที่จะพัฒนาผู้เรียนด้านอาชีวศึกษาอย่างมีคุณภาพ รองรับการใช้งานและความต้องการของตลาดแรงงาน แต่จากการประชุม PLC กลุ่มสาระการงานอาชีพ เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2563 พบว่า การจัดการเรียนการสอนที่ผ่านมายังขาดการจัดการบริหารจัดการหลักสูตรให้เกิดเป็นรูปธรรมงบประมาณในการบริหารหลักสูตรยังไม่เพียงพอ วัสดุฝึกและวัสดุสิ้นเปลืองยังไม่เพียงพอ ซึ่งทำให้การจัดการเรียนการสอนเกิดความไม่คล่องตัวและไม่ต่อเนื่อง

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจวิจัยเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรการบริหารจัดการศึกษาเรียนร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชาต) ที่สอดคล้องกับการศึกษา 4.0” เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นกลยุทธ์ ในการกำหนดนโยบายและวางแผนการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้สัมฤทธิ์ผลกับนักเรียนและบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาของชาติอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาเรียนรู้ร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย(ทวิศึกษา) โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชาต) ที่สอดคล้องกับการศึกษา 4.0

## ประโยชน์ของการศึกษา

1. ด้านความรู้ ผลจากการวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารการจัดการหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของการศึกษาเรียนรู้ร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย(ทวิศึกษา) ที่สอดคล้องกับการศึกษา 4.0

2. ด้านการนำไปใช้ ผลจากการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารในการกำหนดและวางแผนงานการบริหารจัดการศึกษาเรียนรู้ร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย(ทวิศึกษา) ครูผู้สอนในด้านการวางแผนจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนให้ตรงกับบริบทของสถานศึกษาและความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนทักษะทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติเหมาะสมและสอดคล้องกับการศึกษา 4.0

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ด้านเนื้อหา

1.1 สภาพบริหารจัดการหลักสูตร คือ คุณภาพผู้เรียน กระบวนการบริหาร และการจัดการหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.2 เหตุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบริหารและการจัดการหลักสูตร คือ เหตุปัจจัยสนับสนุน และเหตุปัจจัยฉุดรั้ง

1.3 ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการหลักสูตร คือ การศึกษา ภาพอนาคตที่พึงประสงค์

1.4 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารและการจัดการหลักสูตร

2. ด้านพื้นที่วิจัย โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชาส)

3. ด้านเวลา

3.1 การศึกษาสภาพและเหตุปัจจัยที่ผู้วิจัยจะศึกษาในช่วงเวลาปี พ.ศ. 2562 ถึง พ.ศ. 2563

3.2 การศึกษาสภาพอนาคตกลยุทธ์ การบริหารและการจัดการในช่วงเวลาปี พ.ศ. 2562 ถึงปี พ.ศ.2563

### วิธีการดำเนินการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาสภาพของการบริหารจัดการการศึกษาเรียนร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา)

**ขั้นตอนที่ 2** การศึกษาเหตุปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารและการจัดการการศึกษาเรียนร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา)

**ขั้นตอนที่ 3** การศึกษาสภาพอนาคตที่พึงประสงค์ของการบริหารและการจัดการการศึกษาเรียนร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) ที่สอดคล้องกับการศึกษา 4.0

**ขั้นตอนที่ 4** การพัฒนากลยุทธ์การบริหารและการจัดการศึกษาเรียนร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) ที่สอดคล้องกับการศึกษา 4.0 ให้บรรลุประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาเรียนร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชาส) ที่สอดคล้องกับการศึกษา 4.0 มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาเรียนร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภู วิทยาประชาส) ที่สอดคล้องกับการศึกษา 4.0

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร 2 คน ครูผู้สอน 93 คน คณะกรรมการสถานศึกษา 1 คน ทั้งหมด 96 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย แบบสอบถาม การระดมสมอง และการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพการบริหารหลักสูตรด้านคุณภาพของผู้เรียน พบว่า ในภาพรวมมีคุณภาพอยู่ในระดับดี คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีคุณภาพอยู่ในระดับดี การอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียน มีคุณภาพอยู่ในระดับดี

2. สภาพของกระบวนการบริหารและการจัดการหลักสูตร พบว่า ภาพรวม มีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การนำหลักสูตรไปใช้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การวางแผนการใช้หลักสูตร

3. สภาพของกระบวนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่า ภาพรวมมีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักการจัดการเรียนการสอน การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก

เหตุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตร ประกอบไปด้วย 1) เหตุปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนคุณภาพของผู้เรียน คือ นโยบายจากผู้บริหารที่สนับสนุนการศึกษาเพื่ออาชีพ มีครูสอนครบสาขาและครบวิชาเอก ผู้ปกครองสนับสนุนให้บุตรหลานศึกษาในด้านอาชีพเพิ่มมากขึ้น มีการจัดสรรงบประมาณในชื่อวัสดุครุภัณฑ์ มีเครื่องมือและครุภัณฑ์ทางการเรียนหลากหลาย มีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติ ส่วนปัจจัยสำคัญที่ลดรั้งคุณภาพของผู้เรียน คือ ครูผู้สอนใช้สื่อไม่น่าสนใจ ห้องปฏิบัติการไม่เพียงพอในแต่ละสาขา วัสดุฝึกและวัสดุสิ้นเปลืองยังมีไม่เพียงพอ 2) เหตุปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารและการจัดการหลักสูตร มีปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนคือ ผู้บริหาร และครูได้รับการประเมินการพัฒนาทางวิชาชีพ และตนเองอย่างต่อเนื่อง และครูก็มีแผนการสอนที่ตรงตามตัวชี้วัด มีหลักสูตรเรียนร่วมกับอาชีวศึกษาทำให้หลักสูตรมีความชัดเจน ทำการเทียบโอนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากมัธยมศึกษาไปยังอาชีวศึกษา ส่วนปัจจัยสำคัญที่ลดรั้ง คือ ขาดการวิจัยในชั้นเรียนของครู ขาดการวิจัยเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร ขาดการสื่อสารระหว่างเจ้าของหลักสูตร(อาชีวศึกษา) และผู้ดำเนินการใช้หลักสูตร(มัธยมศึกษาตอนปลาย) 3) เหตุปัจจัย

สำคัญที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีปัจจัยที่สนับสนุนคือ ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนหลักสูตรที่ตนเองสนใจ ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียน ได้ลงมือปฏิบัติเอง และตรงต่อความต้องการของผู้เรียน มีการจูงใจและกระตุ้นให้ผู้เรียนสนใจ ตั้งใจ ขยันหมั่นเพียรในการเรียนและการทำกิจกรรมต่างๆ โดยใช้วิธีการทางบวก ส่วนปัจจัยที่จุดรั้งการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ ขาดการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ให้บริการ มีจำนวนไม่เพียงพอต่อความต้องการของครู

ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการหลักสูตร พบว่า 1) ด้านคุณภาพผู้เรียน ผู้เรียนควรได้รับการพัฒนาให้เกิดสมรรถนะวิชาชีพ สมรรถนะแกนกลาง ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ ทักษะด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 2) ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการหลักสูตร ควรประเมินผลการพัฒนา การปรับปรุง และการแก้ไขการใช้หลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ นำเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อ อุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนการเรียนรู้ให้ครอบคลุม 3) ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียนส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยการทำงานเป็นกลุ่มเพื่อให้ผู้เรียนรู้จักการทำงานร่วมกับผู้อื่น และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แลกเปลี่ยนความรู้จากซึ่งกันและกัน เกิดการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง เกิดการใช้ สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการจัดการเรียนการสอน การตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน

กลยุทธ์การบริหารจัดการหลักสูตร ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ระดมสมองร่วมประเมินสภาวะการณ์ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และประเด็นกลยุทธ์แผนงาน โครงการในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ “ปี 2564-2566 โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชาต) มุ่งพัฒนาการศึกษาเรียนรู้ร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) เน้นให้ผู้เรียนเรียนรู้จากกรณีปฏิบัติผ่านสื่อที่หลากหลาย ใช้ระบบ ICT ที่มีคุณภาพ เรียนรู้อย่างมีความสุข โดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียนเป็นรายบุคคล น้อมนำศาสตร์พระราชามาใช้เป็นแนวปฏิบัติ” 2) การกำหนด

พันธกิจ ได้แก่ 2.1) มุ่งจัดการเรียนการสอนพัฒนาการเรียนรู้การศึกษาร่วมหลักสูตร อาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) ให้เต็มศักยภาพ มีเจตคติที่ดีต่อท้องถิ่น สนใจ ใฝ่รู้ มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะชีวิตและเรียนรู้อย่างมีความสุข 2.2) พัฒนาครูและบุคลากร ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สามารถจัดการเรียนการสอนได้หลากหลาย 2.3) ใช้สื่อเทคโนโลยี สารสนเทศ โดยน้อมนำศาสตร์พระราชามาใช้เสริมสร้างพัฒนาการและการเรียนรู้ของผู้เรียน 2.4) ผู้ปกครอง ชุมชน และทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน 3) การกำหนดเป้าประสงค์ ได้แก่ 3.1) ผู้เรียนการศึกษาร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย(ทวิศึกษา) ทุกคนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร 3.2) ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีความรู้ความเข้าใจและสามารถจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนการศึกษาร่วม หลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) อย่างรอบด้านและเต็มศักยภาพ และคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล 3.3) ทุกห้องเรียนจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ห้องเรียนได้อย่างหลากหลาย เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอนการเรียนรู้และเพียงพอ 3.4) ผู้ปกครอง ชุมชนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือและสนับสนุน การจัดการศึกษา การศึกษาร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) 4) ประเด็น กลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนการบริหารหลักสูตรการศึกษาร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและ มัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยา ประสาท) ที่สอดคล้องกับการศึกษา 4.0 ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 4.1) กลยุทธ์การเสริมสร้าง ประสิทธิภาพของผู้เรียน 4.2) กลยุทธ์การเสริมสร้างความเข้าใจในหลักสูตรเรียนร่วมอาชีวศึกษา และมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) 4.3) กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการจัดการเรียน การสอน 4.4) กลยุทธ์การพัฒนามูลากรสู่ความเป็นเลิศ 5) การกำหนดแผนงาน โครงการจำนวน 14 โครงการ ได้แก่ 5.1) โครงการส่งเสริมเพื่อพัฒนาผู้เรียน 5.2) โครงการส่งเสริมทักษะ การสื่อสารโดยใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ 5.3) โครงการส่งเสริมทักษะผู้เรียนด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ 5.4) โครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้เรียน 5.5) โครงการแลกเปลี่ยนการเรียนการสอนระหว่างเครือข่ายสถานศึกษา 5.6) โครงการประชาสัมพันธ์หลักสูตรเรียนร่วมอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) 5.7) โครงการส่งเสริมวิจัยในชั้นเรียน 5.8) โครงการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับ

การศึกษา 4.0 5.9) โครงการประกันคุณภาพการศึกษา 5.10) โครงการนิเทศการสอน 5.11) โครงการพัฒนาครูและบุคลากรสู่มืออาชีพ 5.12) โครงการพัฒนา การสร้าง สื่อการเรียน การสอนด้วยระบบสารสนเทศทางการศึกษา 5.13) โครงการวิจัยและพัฒนากระบวนการจัดการ เรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 5.14) โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการเรียน การสอน

## อภิปรายผล

### 1. คุณภาพผู้เรียน

การวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียน โดยการศึกษาสภาพคุณภาพผู้เรียน พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหลักสูตรการศึกษาเรียนรู้ร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและ มัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) มีคุณภาพอยู่ในระดับดี ซึ่งมีเหตุปัจจัยสนับสนุนคือนโยบายจากผู้บริหารที่สนับสนุนการศึกษาเพื่ออาชีพ มีครูสอนครบสาขาและครบวิชาเอก ผู้ปกครองสนับสนุนให้บุตรหลานศึกษา ในด้านอาชีพเพิ่มมากขึ้น มีการจัดสรรงบประมาณ ในซื้อวัสดุครุภัณฑ์ มีเครื่องมือและครุภัณฑ์ ทางการเรียนหลากหลาย มีการจัดการเรียนรู้ที่ เน้นการปฏิบัติ มีการวางแผนการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้เรียน ครุมีวัตถุประสงค์ การเรียนรู้ที่กำหนดชัดเจน ส่วนปัจจัยสำคัญที่ถูกรั้งคุณภาพของผู้เรียน คือ ครูผู้สอนใช้สื่อ 'ไม่น่าสนใจ ขาดการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการชั้นเรียน ห้องปฏิบัติการไม่เพียงพอในแต่ละ สาขา วัสดุฝึกและวัสดุสิ้นเปลืองยังมีไม่เพียงพอ สอดคล้องกับ ชลธาร สมานธิ (2560 : 149 - 150) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการศึกษาเรียนรู้ร่วมหลักสูตร อาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) ของ โรงเรียนสพเมยวิทยาคม จังหวัด แม่ฮ่องสอน ซึ่งการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารจัดการศึกษาเรียนรู้ร่วมหลักสูตร อาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) ของโรงเรียนไม่มีความชัดเจน ไม่มี เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ การดำเนินงานไม่มีความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และหลักเกณฑ์ การจัดการศึกษา จึงได้พัฒนาคู่มือการบริหารจัดการศึกษาเรียนรู้ร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและ มัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) ของ โรงเรียนสพเมยวิทยาคม จังหวัดแม่ฮ่องสอน ให้มี

เนื้อหาเข้าใจง่าย เนื้อหาสาระเหมาะสม ครอบคลุม สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งอธิบายบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของครูผู้สอน นักเรียน และบุคลากร ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน สำหรับเครื่องมือและแบบฟอร์มมีการจัดทำรายละเอียดเป็นขั้นตอน เหมาะแก่การนำไปใช้งานเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการตามบริบทในสถานศึกษา

## 2. กระบวนการบริหารและการจัดการหลักสูตร

การวิเคราะห์กระบวนการบริหารและการจัดการหลักสูตร โดยการศึกษาสภาพกระบวนการบริหารและการจัดการหลักสูตร พบว่ามีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งมีเหตุปัจจัยที่สนับสนุนคือ ผู้บริหาร และครูได้รับการประเมินการพัฒนาทางวิชาชีพ และตนเองอย่างต่อเนื่อง และครูก็มีแผนการสอนที่ตรงตามตัวชี้วัด มีหลักสูตรเรียนร่วมกับอาชีวศึกษาทำให้หลักสูตรมีความชัดเจนและบริหารจัดการได้ดี ทำการเทียบโอนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากมัธยมศึกษาไปยังอาชีวศึกษา มีอินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้บริการแก่ ผู้บริหาร และครู มีอินเทอร์เน็ตไร้สายครอบคลุมทั่วทั้งโรงเรียน มีการวางแผนการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน กำหนด เป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดชัดเจน และจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ ส่วนปัจจัยสำคัญที่จุดรั้งการบริหารและการจัดการหลักสูตร คือ ขาดการวิจัยในชั้นเรียนของครู ขาดการวิจัยเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร และขาดการนิเทศอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ ขาดการสื่อสารระหว่างเจ้าของหลักสูตร(อาชีวศึกษา) และผู้ดำเนินการใช้หลักสูตร (มัธยมศึกษาตอนปลาย) ขาดงบประมาณในการพัฒนาหลักสูตร สอดคล้องกับดวงใจ ไชยลังการ (2558 : 91 - 94) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับการศึกษาในศตวรรษที่ 21 : กรณี โรงเรียนบ้านโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 กล่าวว่า การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับการศึกษาในศตวรรษที่ 21 นั้นจะต้องมีการนิเทศกำกับติดตามการใช้หลักสูตร การจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานการบริหารหลักสูตร รวมไปถึงนำข้อมูลและปัญหาที่พบในการสอนมาพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาและพัฒนากระบวนการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาให้มีคุณภาพ



### 3. กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การวิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการศึกษาสภาพของกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ภาพรวม มีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งมีเหตุปัจจัยที่สนับสนุนคือ ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนหลักสูตรที่ตนเองสนใจ ครูจัดกิจกรรม การเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียน ได้ลงมือปฏิบัติเอง และตรงต่อความต้องการของผู้เรียน มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดกิจกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการจูงใจและกระตุ้นให้ผู้เรียนสนใจ ตั้งใจ ขยันหมั่นเพียรในการเรียนและการทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยใช้วิธีการทางบวก ส่วนปัจจัยที่ถูกรั้งการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ ขาดการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ให้บริการ มีจำนวนไม่เพียงพอต่อความต้องการของครู และขาดการวิจัยเกี่ยวกับหลักการจัดการเรียนการสอนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ วัสดุฝึกและวัสดุสิ้นเปลืองสำหรับผู้เรียนไม่เพียงพอ ขาดงบประมาณจัดซื้อวัสดุฝึกและวัสดุสิ้นเปลืองสอดคล้องกับ สุจิน ใจกระจ่าง (2553 : 217 - 219) ได้ทำวิจัยเรื่อง สภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยสภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และนักเรียน โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง ประกอบไปด้วยองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา ด้านการพัฒนาครูในสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการวิจัยเพื่อการเรียนรู้ และด้านการประเมินผลในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

### 4. การพัฒนากลยุทธ์กำหนดแผนงานโครงการ

กลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาเรียนรู้ร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่า แสนภูวิทยาประชาสพ) ที่สอดคล้องกับการศึกษา 4.0 ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การเสริมสร้างประสิทธิผลของผู้เรียน มีแผนงานโครงการประกอบด้วย 1) โครงการส่งเสริมเพื่อพัฒนาผู้เรียน มีกิจกรรมส่งเสริมทักษะ

การปฏิบัติงานพื้นฐานด้านอาชีพ และกิจกรรมส่งเสริมด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย  
2) โครงการส่งเสริมทักษะการสื่อสาร โดยใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ 3) โครงการส่งเสริมทักษะผู้เรียนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) โครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาเหตุปัจจัยครั้ง ได้แก่ วัสดุฝึกและวัสดุสิ้นเปลืองสำหรับผู้เรียน ไม่เพียงพอ ขาดงบประมาณจัดซื้อวัสดุฝึกและวัสดุสิ้นเปลือง อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ให้บริการมีจำนวนไม่เพียงพอ อันจะส่งผลให้ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ด้านคุณภาพผู้เรียน ผู้เรียนมีทักษะในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการคิด วิเคราะห์และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน มีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ประกอบการที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสังคม

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การเสริมสร้างความเข้าใจในหลักสูตรเรียนร่วม อาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) มีแผนงานโครงการประกอบด้วย  
1) โครงการแลกเปลี่ยนการเรียนการสอนระหว่างเครือข่ายสถานศึกษา 2) โครงการประชาสัมพันธ์หลักสูตรเรียนร่วมอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) ซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาเหตุปัจจัยครั้ง ได้แก่ ขาดการสื่อสารระหว่างเจ้าของหลักสูตร (อาชีวศึกษา) และผู้ดำเนินการใช้หลักสูตร(มัธยมศึกษาตอนปลาย) อันจะส่งผลให้ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ด้านการเสริมสร้างความเข้าใจในหลักสูตรเรียนร่วมอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา)

กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์การพัฒนาระบบบริหารจัดการเรียนการสอน มีแผนงานโครงการประกอบด้วย 1) โครงการส่งเสริมวิจัยในชั้นเรียน 2) โครงการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับการศึกษา 4.0 3) โครงการประกันคุณภาพการศึกษา 4) โครงการนิเทศการสอน ซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาเหตุปัจจัยครั้ง ได้แก่ ขาดการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการชั้นเรียน ขาดการวิจัยในชั้นเรียนของครู ขาดการวิจัยเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร ขาดการวิจัยเกี่ยวกับหลักการจัดการเรียนการสอนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และขาดการนิเทศอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ ส่งผลให้ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ด้านการพัฒนาระบบ

บริหารการจัดการเรียนการสอน ที่มีความยืดหยุ่น สามารถใช้จัดการเรียนการสอนได้ทุกที่  
ทุกเวลา ทุกเพศ และทุกวัย

กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์การพัฒนาคณากรสู่ความเป็นเลิศ มีแผนงาน โครงการ ประกอบด้วย 1) โครงการพัฒนาครูและบุคลากรสู่มืออาชีพ 2) โครงการพัฒนา การสร้างสื่อ การเรียนการสอนด้วยระบบสารสนเทศทางการศึกษา 3) โครงการวิจัยและพัฒนา กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) โครงการพัฒนาระบบ สารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน ซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาเหตุปัจจัยจลุดครั้ง ได้แก่ ครูผู้สอนใช้ สื่อไม่น่าสนใจ ขาดการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการชั้นเรียน ขาดการคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลของผู้เรียน ส่งผลให้ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ด้านพัฒนาคณากรสู่ความเป็น เลิศ สามารถจัดการเรียนการสอนสามารถจัดให้กับทุกเพศ ทุกวัย ไม่เลือกเวลาและสถานที่ เน้นกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และเน้นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

นำกลยุทธ์แผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ ได้แก่ กลยุทธ์การเสริมสร้างประสิทธิผล ของผู้เรียน กลยุทธ์การเสริมสร้างความเข้าใจในหลักสูตร กลยุทธ์การพัฒนาระบบบริหาร การจัดการเรียนการสอน และกลยุทธ์การพัฒนาคณากรสู่ความเป็นเลิศ มาเป็นกรอบใน การบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาเรียนรู้ร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอน ปลาย(ทวิศึกษา) ในสถานศึกษา โดยวางแผนการนิเทศกำกับติดตามและประเมินผล การจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกำหนดความต้องการการนิเทศ กำกับติดตามการใช้หลักสูตร การรายงานและการปรับปรุง การจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเลือกใช้เครื่องมือและวิธีการประเมินที่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. นำกลยุทธ์ที่ได้ไปทดลองใช้ในสถานศึกษาเป็นระยะเวลา 1 ภาคเรียน เพื่อหาประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารและการจัดการหลักสูตรการศึกษาเรียนร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย(ทวิศึกษา)

2. ศึกษากลยุทธ์การบริหารและการจัดการหลักสูตรการศึกษาเรียนร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย(ทวิศึกษา)ของ โรงเรียนหรือสถานศึกษาอื่น ๆ ที่มีความเป็นเลิศเพื่อนำผลมาเปรียบเทียบกับและพัฒนากลยุทธ์การบริหารและการจัดการหลักสูตรการศึกษาเรียนร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) ให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น

## รายการอ้างอิง

- ชลธาร สมานิ. (2560). *การพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการศึกษาเรียนร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) ของโรงเรียนสบเมยวิทยาคม จังหวัดแม่ฮ่องสอน*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. เชียงใหม่.
- ดวงใจ ไชยลังการ. (2558). *แนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับการศึกษาในศตวรรษที่ 21: กรณีโรงเรียนบ้านโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1. (การศึกษานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. เชียงราย.
- นวรรตน์ รามสุดและบัลลังก์ โรหิตเสถียร. (2559). *การศึกษาไทย 4.0 ในบริบทการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน* ข่าวสำนักงานรัฐมนตรี. สืบค้นเมื่อ 16 ตุลาคม 2563. จาก <http://www.moe.go.th/websm/2016/aug/354.html>.
- สุจิน ใจกระจ่าง. (2553). *สภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นเด็กเป็นสำคัญของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- เสาวลักษณ์ พิธิษฐไพฑูย์. (2559). *ขับเคลื่อนการศึกษาไทยสู่ไทยแลนด์ 4.0*. สืบค้นเมื่อ 14 ตุลาคม 2563. จาก <http://www.thaihealth.or.th/Content/33499%-ขับเคลื่อนการศึกษาไทยสู่%ไทยแลนด์%204.0.html>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการประเมินสมรรถนะครู*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานฯ.
- Henry Mintzberg. (1987). *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*. Italy: Macmillan.
- \_\_\_\_\_. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice-Hall.

