กลยุทธ์การบริหารการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน

Strategic Management of English Communication Instruction for Achieving Excellence in Private Schools

ปานิสรา เอี่ยมวิบูลย์[1] ทัศนีย์ ช่อเทียนทิพย์[2] และทนง ทองภูเบศร์[3]

Panisara Iamwiboon [1], Tassanee Chothianthip[2] and Thanong Thongphubate[3]

[1]นักศึกษาปริญญาเอกหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการบริหารการศึกษา
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

[2,3]อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการบริหารการศึกษา
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

[1]Doctor of Philosophy Program (Educational Administration Innovation), College of Innovation Management,
Rajamangala University of Technology Rattanakosin

[2,3] Lecturer of the Doctor of Philosophy Program (Education Administration innovation), College of Innovation Management,
Rajamangala University of Technology Rattanakosin

E-mail: panisara.iam@rmutr.ac.th[1], tassanee.cho@rmutr.ac.th[2], thanong.tho@rmutr.ac.th[3]

Received: Oct. 17,2025; **Revised:** Dec. 5,2025**; Accepted:** Dec. 15,2025

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน และ 2) เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้สอนภาษาอังกฤษจำนวน 120 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์ SWOT และการสร้างเมทริกซ์ TOWS ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า โดยรวมมีค่าดัชนีระดับต่ำ ทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และการพัฒนา ขณะที่ด้านผลลัพธ์ของการเรียนรู้มีค่าดัชนีสูงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และ 2) ด้านการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศสามารถจัดกลยุทธ์ได้เป็น 5 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ การสร้างความร่วมมือและการสนับสนุนเพื่อยกระดับคุณภาพ การยกระดับคุณภาพผู้เรียนสู่มาตรฐานสากล การพัฒนาระบบและทรัพยากรเพื่อสนับสนุนครูและผู้เรียน การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและตลาดแรงงาน และการประเมินผลการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและแรงงาน ผลการวิจัยยืนยันว่า การใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์รวม ทฤษฎีการสอนภาษาเพื่อการสื่อสาร และแนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ช่วยให้โรงเรียนเอกชนสามารถกำหนดทิศทางการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ความเป็นเลิศทางการศึกษา โรงเรียนเอกชน

Abstract

The study had two main objectives: (1) to assess the needs for English communication learning management toward excellence in private schools, and (2) to develop strategic management guidelines for English communication learning toward excellence in private schools. It employed a quantitative research approach using a survey design. The sample consisted of 120 participants, including school directors and English teachers. A questionnaire was used as the research instrument. Data were analyzed using descriptive statistics—frequency, percentage, mean, and standard deviation—together with the Priority Need Index (PNI modified), SWOT analysis, and TOWS matrix formulation. The findings revealed that (1) the overall results of the needs assessment showed low index values in input factors, learning processes, and development mechanisms, while the learning outcomes dimension demonstrated high index values in both internal and external environments; and (2) the development of strategic management for English communication learning toward excellence resulted in five major strategies: enhancing collaboration and support to improve quality, elevating learner quality to meet international standards, developing systems and resources to support teachers and learners, adapting to technological and labor-market changes, and aligning learning assessment with social and workforce needs. The results confirmed that applying the theoretical frameworks of holistic educational administration, communicative language teaching, and external environmental analysis enabled private schools to determine effective strategic directions for English learning management and to sustainably respond to educational quality development in the era of globalization.

Keywords: English learning management, educational excellence, private schools

บทนำ

คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้เจริญก้าวหน้ามั่นคง และยั่งยืน โดยมีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับประเทศและสากล ซึ่งเป็นพื้นฐานในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และระบบสารสนเทศ ทำให้โลกเข้าสู่ “ยุคไร้พรมแดน” ซึ่งเป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) ที่ทุกประเทศต่างให้ความสำคัญกับการปฏิรูประบบการศึกษาเพื่อพัฒนาพลเมืองให้มีคุณภาพทัดเทียมกับประเทศที่พัฒนาด้านการศึกษา ได้แก่ สิงคโปร์ แคนาดา ฟินแลนด์ เซี่ยงไฮ้ (จีน) และออสเตรเลีย ซึ่งสามารถยกระดับคุณภาพชีวิตของประชากรให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง (สรายุธ รัศมี, 2568) การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานจึงเป็นเป้าหมายหลักของประเทศ โดยเน้นทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้และด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน อย่างไรก็ตาม เมื่อมาตรฐานการศึกษาของประเทศตกต่ำ ย่อมก่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ถึงการบริหารจัดการศึกษาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และนำไปสู่ความจำเป็นในการปฏิรูปการศึกษา ทั้งในด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนของครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การศึกษาไทยสามารถยกระดับสู่มาตรฐานสากลได้ แต่ปัจจุบันคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยยังอยู่ในระดับต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศสมาชิกอาเซียนหลายประเทศ (Rahman, 2023) การเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกสมัยใหม่ยังส่งผลให้ “ภาษาอังกฤษ” มีความสำคัญยิ่งในการติดต่อสื่อสาร เป็นพื้นฐานของการ

เรียนรู้ทางสังคมที่ช่วยให้มนุษย์ดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่าและมีความสุข อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้เทคโนโลยีและการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและเศรษฐกิจโลก โดยประเทศที่อ่อนด้อยด้านภาษาอังกฤษจะประสบความยากลำบากในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงควรมุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้และทักษะภาษาอังกฤษให้แก่เยาวชนเพื่อให้สามารถสื่อสารได้อย่างคล่องแคล่วและมั่นใจ ผ่านการฝึกฝนทั้งในและนอกห้องเรียน ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) ที่มุ่งให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี ภาคภูมิใจในความเป็นไทย ยึดมั่นในวัฒนธรรม ประชาธิปไตย และสามารถแข่งขันในเวทีโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) นอกจากนี้ แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนการสอนภาษาอังกฤษของกระทรวงศึกษาธิการยังระบุว่า ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่มีผู้ใช้มากที่สุดในโลกกว่า 2,000 ล้านคน หรือประมาณหนึ่งในสามของประชากรโลก จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ประชากรไทยต้องได้รับการส่งเสริมให้เรียนรู้ภาษาอังกฤษในระดับที่สามารถสื่อสารได้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประกอบอาชีพ การแสวงหาความรู้ และการเจรจาต่อรองทางเศรษฐกิจและสังคม การเรียนรู้ภาษานี้จึงมิใช่เพียงเพื่อความรู้ทางภาษาเท่านั้น แต่เพื่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยเฉพาะการฝึกทักษะทั้งในและนอกห้องเรียนซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะทางการสื่อสารที่แท้จริง

การเรียนการสอนภาษาอังกฤษในประเทศไทยภายใต้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้กำหนดกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศให้เป็นหนึ่งในกลุ่มสาระพื้นฐาน 8 กลุ่ม ซึ่งมุ่งพัฒนาองค์ความรู้และกระบวนการคิดสร้างสรรค์ให้ผู้เรียนสามารถใช้ภาษาเป็นเครื่องมือในการสื่อสารในชีวิตประจำวันและในอาชีพ การเรียนภาษาต่างประเทศมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากสาระอื่น เพราะไม่เพียงมุ่งเรียนรู้เนื้อหาภาษา แต่ต้องเน้นการนำภาษาไปใช้ในการสื่อสารจริง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดให้สถานศึกษาต้องปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยครูมีบทบาทสำคัญในการวางแผน ออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารได้จริง ครูจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรการสอน และการเลือกสื่อให้เหมาะสมกับวัยและสติปัญญาของผู้เรียน รวมถึงมีระบบการวัดและประเมินผลที่สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม การเรียนภาษาอังกฤษของคนไทยยังคงมีข้อจำกัด เนื่องจากเป็นการเรียนรู้ภาษาที่สองในสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช้ภาษาอังกฤษจริง ทำให้การเรียนส่วนใหญ่เกิดขึ้นในห้องเรียนและขาดแรงจูงใจจากบริบทชีวิตจริง ขณะเดียวกัน ครูผู้สอนภาษาอังกฤษยังประสบปัญหาหลักสามประการ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียน การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เหมาะสม และการออกแบบกิจกรรมที่สอดคล้องกับวัยของผู้เรียน แม้ว่าจะมีการพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง แต่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนภาษาอังกฤษยังอยู่ในระดับต่ำ เช่น ผลการทดสอบในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ปี 2567 พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยเพียงร้อยละ 38.14 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศที่ร้อยละ 43.55 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2, 2567) สถานการณ์นี้สะท้อนถึงความจำเป็นในการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ทั้งในระดับนโยบายและระดับสถานศึกษา ซึ่งต้องอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม โดยเฉพาะการบูรณาการองค์ประกอบสมรรถนะทางภาษา 4 ด้าน ได้แก่ ไวยากรณ์ การสื่อสารทางสังคม การใช้ภาษาเพื่อสื่อความหมาย และกลยุทธ์การสื่อสาร (Omidvar & Sukumar, 2013) รวมถึงแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแผนการสอนภาษาเพื่อการสื่อสารที่มุ่งฝึกให้ผู้เรียนใช้ภาษาในสถานการณ์จริง (Madlock, 2008) การจัดการเรียนการสอนลักษณะนี้ไม่เพียงช่วยพัฒนาทักษะการสื่อสาร แต่ยังสร้างสมรรถนะในการคิด วิเคราะห์ และประยุกต์ใช้ภาษาในชีวิตจริง ซึ่งถือเป็นหัวใจของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นการคิดเชิงสร้างสรรค์ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Fandino & Yamith Jose, 2013) อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมยังไม่พบว่ามีการนำกลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษมาใช้แก้ปัญหาข้างต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การมีกลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่เหมาะสม จึงเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ และสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่างให้แข่งขันได้ในระดับประเทศและนานาชาติอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน

2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เน้นการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยได้ศึกษา เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์รวม

เป็นการมองโรงเรียนเป็นระบบที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และการสะท้อนกลับ ซึ่งเชื่อมโยงกันอย่างเป็นพลวัตเพื่อขับเคลื่อนคุณภาพการเรียนรู้ โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารที่ต้องบูรณาการทรัพยากร ครู ผู้เรียน และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ (Hoy & Miskel, 2013) แนวคิดนี้เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ทั้งผู้บริหาร ครู ผู้เรียน และชุมชน ในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมประเมิน เพื่อพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน (ขจรรักษ์ พินิจนึก, ชารี มณีศรี, และสมหมาย สร้อยนาคพงษ์, 2568) อีกทั้งยังมุ่งบูรณาการการตัดสินใจภายใต้วิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยมองโรงเรียนเป็นระบบที่เชื่อมโยงทรัพยากร เทคโนโลยี และความร่วมมือระหว่างเครือข่ายโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างศักยภาพองค์กรในทุกมิติ (เพชรสุภัค กิจสกุล, พิภพ วชังเงิน, และทนง ทองภูเบศร์, 2567) ในทำนองเดียวกัน สุมัณฑนา ทิมมณีฉาย, ธีรังกูร วรบำรุงกุล, และอรุณเกียรติ จันทร์ส่งแสง (2568) อธิบายว่าการบริหารการศึกษาแบบองค์รวมคือระบบการจัดการที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครู และผู้เรียนร่วมดำเนินงานและร่วมประเมินผล เพื่อส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและนวัตกรรมภายในโรงเรียน ขณะที่ อรรถพล และสุภัทรา (2568) ย้ำว่าการจัดการศึกษาแบบองค์รวมคือการบูรณาการทุกองค์ประกอบของระบบการศึกษาอย่างสอดประสาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่องและยกระดับคุณภาพสถานศึกษาโดยรวม

2. ทฤษฎีการสอนภาษาเพื่อการสื่อสาร

ทฤษฎีการสอนภาษาเพื่อการสื่อสาร (Communicative Language Teaching: CLT) เน้นพัฒนาความสามารถทางภาษาในมิติหลากหลาย ได้แก่ ความสามารถทางไวยากรณ์ (Grammatical Competence) ความสามารถด้านสังคมวัจนภาษา (Sociolinguistic Competence) ความสามารถในการเรียบเรียงข้อความ (Discourse Competence) และความสามารถด้านกลยุทธ์ในการสื่อสาร (Strategic Competence) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร (Canale & Swain, 1980) การสอนภาษาแบบ CLT มุ่งให้ผู้เรียนสามารถใช้ภาษาในบริบทจริง มีปฏิสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจร่วม ส่งเสริมความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (ปานิสรา เอี่ยมวิบูลย์, ละมุล รอดขวัญ, และทนง ทองภูเบศร์, 2567) นอกจากนี้ การสอนแบบนี้ยังสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการเรียนรู้ร่วมกับชุมชนวิชาชีพ เพื่อเสริมทักษะการสื่อสารเชิงปฏิบัติและซอฟต์สกิลของผู้เรียน (ภรภัทร รัตนเจริญ, กอบสุข คงมนัส, และอรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2567) ข้อเสนอของ นริศรา เจี๊ยมดี และ สุรัตนา อดิพัฒน์ (2568) สนับสนุนว่า การสอนภาษาเพื่อการสื่อสารควรมุ่งพัฒนาทักษะภาษาในบริบทจริง ผ่านการปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารเชิงสังคม เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมและเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้เรียน ในทำนองเดียวกัน รณชิต อภัยวาทิน (2567) เน้นว่ากิจกรรมที่ใช้ภาษาในบริบทจริง กระบวนการทางสังคม และการสร้างความเข้าใจร่วม ล้วนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทักษะการสื่อสารและซอฟต์สกิลของผู้เรียน ทั้งนี้ การสอนภาษาเพื่อการสื่อสารจึงเป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในโรงเรียนเอกชนเพื่อเสริมความเป็นเลิศของผู้เรียนได้อย่างรอบด้าน

3. ทฤษฎีองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

องค์กรแห่งความเป็นเลิศในการวิจัยครั้งนี้ใช้ McKinsey 7S Framework ของ Waterman (1982, p. 69) ที่มีรายละเอียดกรอบ 7S ใช้สำหรับพัฒนาองค์กรให้สู่ความเป็นเลิศ โดยเน้นองค์ประกอบ 7 ด้านที่ต้องสอดคล้องกัน ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (Systems) ค่านิยมร่วม (Shared Values) รูปแบบการบริหาร (Style) บุคลากร (Staff) และทักษะ (Skills) เป็นกรอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประโยชน์ต่อการวิจัย คือ สามารถใช้ในการกำหนดกลยุทธ์บริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษอย่างเป็นระบบเพื่อพาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ซึ่ง Alsarayrah & Alsarayrah (2021) อธิบายว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศมีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าและโดดเด่นกว่าองค์กรอื่นผ่านความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำองค์กร กลยุทธ์ นโยบายที่นำมาใช้ และกระบวนการภายในเพื่อบรรลุความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ประกอบด้วยสององค์ประกอบหลัก คือ การแสวงหาความเป็นเลิศขององค์กรและนโยบายและการตัดสินใจทั้งหมดที่เกิดจากการบริหารองค์กรต้องมีลักษณะเป็นเลิศ โดยทั้งสององค์ประกอบต้องมีปฏิสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันเพื่อให้องค์กรบรรลุความเป็นเลิศ ขณะที่ Jubaedah et al. (2025) อธิบายว่า McKinsey 7S Framework เป็นเครื่องมือวิเคราะห์องค์กรภายในที่ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก โดยแบ่งเป็น Hard S ซึ่งเป็นปัจจัยที่กำหนดได้ง่าย ได้แก่ โครงสร้าง กลยุทธ์ และระบบ และ Soft S ซึ่งเป็นปัจจัยที่กำหนดได้ยาก ได้แก่ ค่านิยมร่วม ทักษะ บุคลากร และรูปแบบการบริหาร กรอบแนวคิดนี้ใช้เป็นกิจกรรมประเมินแบบองค์รวมเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ นอกจากนี้ Hidayat (2022) ศึกษาพบว่า กรอบแนวคิดMcKinsey 7S สามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรเกือบทุกประเภทเพื่อวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างระบบที่มีประสิทธิผล โดยการบูรณาการทั้งเจ็ดองค์ประกอบจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

4. แนวคิดการวิเคราะห์และสภาพแวดล้อมภายนอกตามแนวคิด PEST Analysis

ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเมืองและนโยบาย 2) ด้านเศรษฐกิจ 3) ด้านสังคมและวัฒนธรรม และ 4) ด้านเทคโนโลยี (Aguilar, 1967) โดย Musa & Suryono (2022) อธิบายว่า PEST Analysis เป็นเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเมื่อบูรณาการร่วมกับ SWOT Analysis จะช่วยให้องค์กรทางการศึกษาสามารถระบุปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานและวางกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทของการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืนที่ต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกอย่างครอบคลุม ขณะที่ Wong (2024, p. 57) อธิบายว่า PEST Analysis เป็นเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาคภายนอกองค์กรที่ครอบคลุมสี่มิติสำคัญ การวิเคราะห์นี้ช่วยให้สถาบันการศึกษาสามารถระบุโอกาสและอุปสรรคภายนอกเพื่อวางกลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ Constantin (2024) ให้ความเห็นว่า การวิเคราะห์นี้ช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจพลวัตที่ซับซ้อนและกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

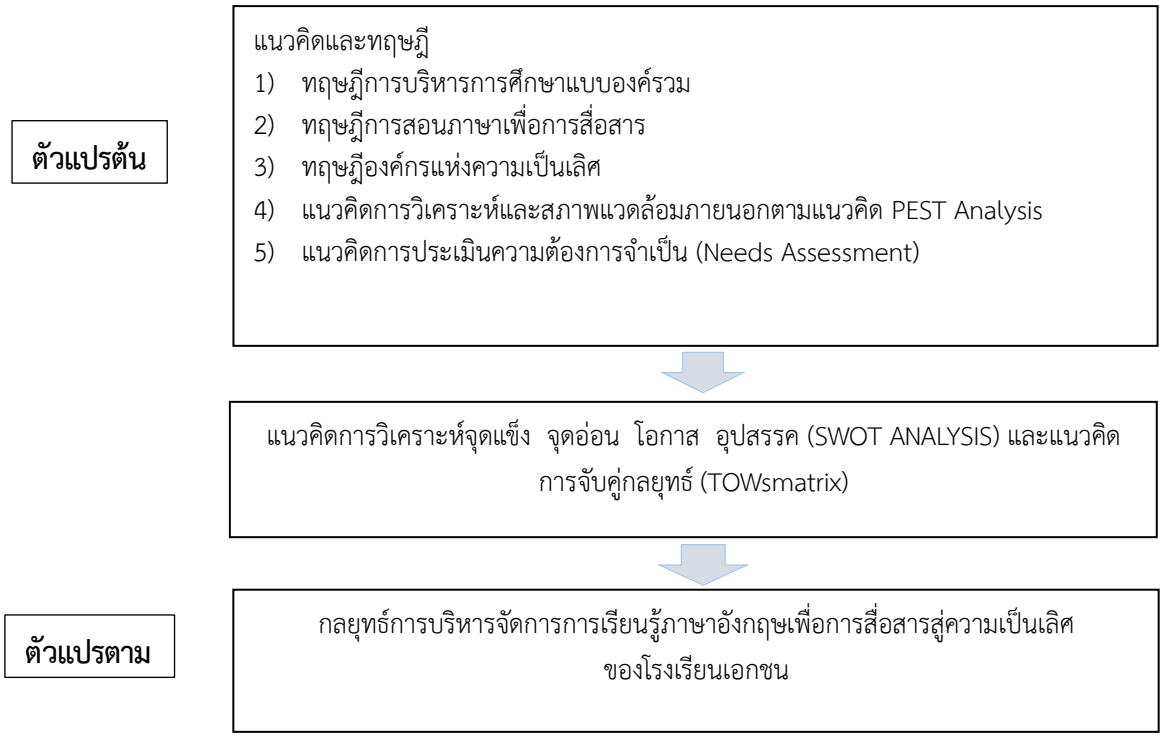
5. แนวคิดการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment)

เป็นกระบวนการวิเคราะห์เชิงระบบที่ใช้ตรวจสอบความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เพื่อระบุประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน โดยยึดหลักความแตกต่าง (Discrepancy) และความสำคัญ (Importance) เป็นเกณฑ์หลักในการพิจารณา จะสามารถจัดลำดับความจำเป็น (Priority Needs) นำไปสู่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทจริง (สุวิมล ว่องวานิช, 2562) ซึ่ง รวิวรรณ ทองศรีแก้ว และคณะ (2565) อธิบายว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่จริงกับสภาพที่พึงประสงค์ โดยใช้ดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index: $PNI_{Modified}$) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ ซึ่งคำนวณจากผลต่างของค่าเฉลี่ยสภาพที่ควรจะเป็นและสภาพที่เป็นอยู่หารด้วยค่าเฉลี่ยสภาพที่เป็นอยู่ เพื่อระบุความจำเป็นในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ขณะที่ สมิทธ์ อุดมมะนะ, สุกัญญา แช่มช้อย, และเพ็ญวรา ชูประวัติ. (2564) อธิบายว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยใช้ดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ปราณี หลำเบ็ญสะ.

(2568) อธิบายว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันกับสภาพที่คาดหวังหรือสภาพที่ควรจะเป็นอย่างมีระบบ โดยใช้ดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index Modified) ในการจัดลำดับความสำคัญเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Design) โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงสำรวจ (Creswell & Clark, 2018) ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์รวม ทฤษฎีการสอนภาษาเพื่อการสื่อสาร ทฤษฎีองค์กรแห่งความเป็นเลิศ และแนวคิดการวิเคราะห์และสภาพแวดล้อมภายนอกตามแนวคิด PEST Analysis โดยมีรายละเอียดตามรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยนี้อยู่บนพื้นฐานของการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ตามแนวทางของ Creswell & Clark (2018) เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน โดยผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดและทฤษฎีสำคัญ 5 ด้าน เป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ได้แก่ (1) ทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์รวมของ Hoy & Miskel (2013) ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์เชิงระบบระหว่างองค์ประกอบภายในขององค์กรการศึกษา เช่น โครงสร้าง วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ และกระบวนการบริหาร (2) ทฤษฎีการสอนภาษาเพื่อการสื่อสารของ Canale & Swain (1980) ที่มุ่งพัฒนาความสามารถทางการสื่อสารภาษาอังกฤษอย่างรอบด้าน ทั้งด้านไวยากรณ์ สังคมภาษา กลยุทธ์ และวัจนปฏิบัติ (3) ทฤษฎีองค์กรแห่งความเป็นเลิศ 7S ของ McKinsey (Waterman, 1982) ซึ่งเน้นการพัฒนาองค์กรให้มีความสอดคล้องในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ บุคลากร รูปแบบการจัดการ ค่านิยมร่วม และทักษะ (4) แนวคิดการวิเคราะห์และสภาพแวดล้อมภายนอก PEST Analysis ของ

(Aguilar, 1967) ซึ่งช่วยให้เข้าใจอิทธิพลของปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการบริหารการศึกษา และ (5) แนวคิดการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) การบูรณาการกรอบแนวคิดทั้งห้ามิติร่วมกันนี้จึงเอื้อต่อการวิเคราะห์กลยุทธ์เชิงระบบและเชิงบริบท เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและมุ่งสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนในโรงเรียนเอกชน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงสำรวจ (Creswell & Clark, 2018) ภายใต้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment Research) ที่อ้างอิงแนวคิดความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต (Discrepancy Models) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่สนับสนุนการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน การวิเคราะห์ใช้ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: $PNI_{Modified}$ Index) เป็นเกณฑ์ในการจัดกลุ่มปัจจัย ก่อนนำไปประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ SWOT และสร้างเมทริกซ์ TOWS เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก เชิงแก้ไข เชิงป้องกัน และเชิงรับให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 1

ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน

ขั้นตอนที่ 2

วิเคราะห์ระดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน มีรายละเอียดดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนภาษาอังกฤษ โรงเรียนเอกชน จำนวน 174 คน เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีสภาพปัญหาการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารอยู่ในระดับสูง (สำนักงานศึกษาธิการภาค 4, 2566)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนภาษาอังกฤษ จำนวน 120 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการคำนวณด้วยสูตรของ Krejcie & Morgan (1970) ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เนื่องจากกลุ่มประชากรมีการบริหารสถานศึกษาภายใต้นโยบายเดียวกัน

เครื่องมือการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยออกแบบและสร้างเครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ชิ้น มีรายละเอียด ดังนี้

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน

ประกอบด้วย 2 ตอน จำนวน 35 ข้อ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน จำนวน 32 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิด Likert (Joshi, et al., 2015) โดยมีความหมายของคะแนน คือ คะแนน 5 หมายถึง มีการปฏิบัติมากที่สุด คะแนน 4 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก คะแนน 3 หมายถึง มีการปฏิบัติปานกลาง คะแนน 2 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อย และคะแนน 1 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกับการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน

2. กำหนดกรอบการสร้างแบบสอบถามจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารวิชการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3. สร้างแบบสอบถาม ให้ครอบคลุมนิยามศัพท์เฉพาะ โดยยึดวัตถุประสงค์งานวิจัยเป็นหลัก

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย 3 ด้าน ดังนี้

1) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้านความถูกต้อง ชัดเจน กระชับ ไม่ซับซ้อน และเข้าใจง่ายของการใช้ภาษา สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ โดยอาจารย์ที่ปรึกษา

2) ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวัด (Item-Objective Congruence: IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 ปรับปรุงและแก้ไขแบบสอบถามตามข้อแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ (Rovinelli & Hambleton, 1976)

3) ทดลองใช้แบบสอบถาม (try out) ประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha coefficient alpha) ของ Cronbach (1990, p. 305) ได้เท่ากับ 0.960

4. จัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวมรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน จากผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนภาษาอังกฤษ จำนวน 120 คน โดยส่งและรับผ่านทาง Google Form ภายในระยะเวลา 2 สัปดาห์ ได้แบบสอบถามกลับมา จำนวน 120 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ดำเนินการตามลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประเมินระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนโดยเทียบกับเกณฑ์ค่าเฉลี่ย ดังนี้

1.00 - 1.80 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.81 - 2.60 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

2.61 - 3.40 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

3.41 - 4.20 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

4.21 - 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

(Abu-Baker, et al. 2019)

3. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยใช้ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เพื่อตรวจสอบลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหาและจัดกลุ่มข้อมูลเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยมีเกณฑ์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนี้

3.1 กำหนดให้ค่า A คือ ครึ่งหนึ่งของผลต่างระหว่างค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{modified}$ $Index_{MAX}$) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{modified}$ $Index_{MIN}$) หรือ A = ($PNI_{modified}$ $Index_{MAX}$ - $PNI_{modified}$ $Index_{MIN}$) / 2

3.2 กำหนดให้ค่า B คือ ผลรวมของค่า A และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{modified}$ $Index_{MIN}$) หรือ B = A + ($PNI_{modified}$ $Index_{MIN}$)

3.3 นำค่า $PNI_{modified}$ Index ของแต่ละข้อคำถามที่แยกเป็นสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเพื่อฟื้นฟูภาวะถดถอยการเรียนรู้ไว้มาจัดกลุ่ม ดังนี้ ข้อคำถามที่มีค่า $PNI_{modified}$ Index อยู่ในช่วง $PNI_{modified}$ $Index_{MIN}$ ถึง B คือ จุดแข็ง/โอกาส

ข้อคำถามที่มีค่า $PNI_{modified}$ Index อยู่ในช่วง B+0.001 ถึง $PNI_{modified}$ $Index_{MAX}$ คือ จุดอ่อน/อุปสรรค (กติกา พฤกจันทร์ ทนง ทองภูเบศร์ และวรรณรี ปานศิริ, 2567, หน้า 99)

4. การวิเคราะห์จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) โอกาส (O) และอุปสรรค (T) (SWOT analysis) และการวิเคราะห์ TOWs matrix

ขั้นตอนที่ 3

สร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน

ใช้ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) และการวิเคราะห์ TOWs matrix เพื่อจับคู่และสร้างกลยุทธ์หลักในแบบ SO, WO, ST,และ WT และสร้างกลยุทธ์หลัก และวิธีดำเนินการ โดยใช้ค่า $PNI_{modified}$ Index

ขั้นตอนที่ 4

นำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน พบว่า โดยภาพรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.165, SD = 0.398) แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ภายในโรงเรียนมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในระดับสูง โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ (Learning Management Process: LMP) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือด้านปัจจัยนำเข้า (Input Factors: INF) ด้านการสะท้อนกลับและการพัฒนา (Feedback and Development: FBD) และด้านผลลัพธ์ของการเรียนรู้ (Learning Outcomes: LOU) ตามลำดับ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการจัดการเรียนรู้เป็นจุดแข็งสำคัญของโรงเรียนเอกชน ในขณะที่ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.725, SD = 0.371) แสดงถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ต้องการยกระดับการบริหารจัดการเรียนรู้ให้มีความเป็นเลิศยิ่งขึ้น โดยเรียงลำดับรายด้านจากสูงไปต่ำ ได้แก่ ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ ด้านผลลัพธ์ของการเรียนรู้ ด้านปัจจัยนำเข้า และด้านการสะท้อนกลับและการพัฒนา ตามลำดับ ผลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารและครูต่างให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้และผลลัพธ์ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของความเป็นเลิศทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกในการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน พบว่าโดยภาพรวมของสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.174, SD = 0.391) แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมภายนอกมีความเอื้อต่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในระดับสูง โดยเฉพาะด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ (Learning Management Process: LMP) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.196, SD = 0.437) รองลงมาคือด้านการสะท้อนกลับและการพัฒนา (Feedback and Development: FBD) ($\bar{X}$ = 4.183, SD = 0.438) ด้านผลลัพธ์ของการเรียนรู้ (Learning Outcomes: LOU) ($\bar{X}$ = 4.175, SD = 0.468) และด้านปัจจัยนำเข้า (Input Factors: INF) อยู่ในระดับมากเช่นกัน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.729,

SD = 0.367) สะท้อนถึงความมุ่งหวังของโรงเรียนเอกชนในการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้สูงยิ่งขึ้น โดยเรียงลำดับรายด้านจากสูงไปต่ำ ได้แก่ ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 4.744, SD = 0.370) ด้านผลลัพธ์ของการเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 4.742, SD = 0.412) ด้านการสะท้อนกลับและการพัฒนา ($\bar{X}$ = 4.729, SD = 0.413) และด้านปัจจัยนำเข้า ($\bar{X}$ = 4.702, SD = 0.395) ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทุกองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอกมีแนวโน้มพัฒนาในทิศทางบวกและสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาความเป็นเลิศทางการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอย่างต่อเนื่อง.

ผลการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในในการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน โดยใช้ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$ Index) พบว่า ในภาพรวมมีค่าดัชนีอยู่ในระดับต่ำ (0.135) จัดเป็นจุดแข็งของระบบการบริหารจัดการเรียนรู้ ซึ่งสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในโรงเรียนที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านผลลัพธ์ของการเรียนรู้ (Learning Outcomes) มีค่าดัชนีอยู่ในระดับสูง (0.144) จัดเป็นจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานความเป็นเลิศทางการศึกษา ส่วนด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ (Learning Management Process) ด้านการสะท้อนกลับและการพัฒนา (Feedback and Development) และด้านปัจจัยนำเข้า (Input Factors) มีค่าดัชนีอยู่ในระดับต่ำ (0.132, 0.132 และ 0.130 ตามลำดับ) จัดเป็นจุดแข็งของการบริหารจัดการภายในโรงเรียน ซึ่งบ่งชี้ว่าระบบการจัดการเรียนรู้มีความพร้อมทั้งด้านทรัพยากร กระบวนการ และกลไกการพัฒนาที่มีประสิทธิผลต่อการส่งเสริมคุณภาพการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในโรงเรียนเอกชนอย่างยั่งยืน

ผลการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคของสภาพแวดล้อมภายนอกในการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน โดยใช้ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น พบว่า ในภาพรวมมีค่าดัชนีอยู่ในระดับต่ำ (0.133) จัดเป็นโอกาส แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมภายนอกโดยรวมเอื้อต่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในโรงเรียนเอกชน ทั้งในด้านนโยบายการศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศ และแนวโน้มของสังคมที่ให้ความสำคัญกับทักษะภาษาอังกฤษมากขึ้น อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านผลลัพธ์ของการเรียนรู้ (Learning Outcomes) มีค่าดัชนีอยู่ในระดับสูง (0.136) และด้านปัจจัยนำเข้า (Input Factors) มีค่าดัชนีอยู่ในระดับสูง (0.135) ซึ่งจัดเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพของผู้เรียนและการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับการเรียนการสอน ขณะที่ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ (Learning Management Process) และด้านการสะท้อนกลับและการพัฒนา (Feedback and Development) มีค่าดัชนีอยู่ในระดับต่ำ (0.131 และ 0.130 ตามลำดับ) จัดเป็นโอกาสทางกลยุทธ์ที่โรงเรียนสามารถนำไปใช้ต่อยอดในการพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและมาตรฐานความเป็นเลิศทางการศึกษาในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

จากผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) และการวิเคราะห์ TOWs matrix ผู้วิจัยนำมาจับคู่และสร้างกลยุทธ์หลักในแบบ SO, WO, ST,และ WT และสร้างกลยุทธ์หลัก และวิธีดำเนินการ โดยใช้ค่า $PNI_{modified}$ Index ได้ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 15 กลยุทธ์รอง และ 30 วิธีการดำเนินการ รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการสร้างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีการดำเนินการของการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน

ผลสรุปเมตริก SWOT	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีการดำเนินการ
SO3: FBD4 (0.116), LOU5 (0.138), FBD5 (0.124)	1. การสร้างความร่วมมือและการสนับสนุนเพื่อยกระดับคุณภาพ	1.1 การสนับสนุนจากผู้บริหารและผู้ปกครอง	1) จัดเวที “Parent–School Forum” เพื่อนำข้อเสนอแนะผู้ปกครองมาใช้ปรับปรุงหลักสูตร 2) ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณเพื่อกิจกรรมภาษาอังกฤษเชิงนวัตกรรม
		1.2 การสร้าง PLC ครู ผู้ปกครอง และผู้บริหารโรงเรียน	1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง 2) จัดกิจกรรม English Showcase ที่เชื่อมโยงครู นักเรียน และผู้ปกครอง
		1.3 การใช้กลไกการสื่อสารและข้อเสนอแนะต่อเนื่อง	1) พัฒนาช่องทางดิจิทัล เช่น Line OA หรือ Application โรงเรียน เพื่อการสื่อสารระหว่างบ้าน และโรงเรียน 2) ใช้แบบสอบถามออนไลน์ผู้ปกครองทุกภาคเรียนเพื่อเก็บข้อมูลความคาดหวังและข้อเสนอแนะ
SO2: LOU1 (0.140), LOU2 (0.143), LOU7 (0.126), LOU8 (0.127), FBD8 (0.130)	2. การยกระดับคุณภาพผู้เรียนสู่มาตรฐานสากล	2.1 การเสริมสร้างสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ	1) จัด Debate Contest, Storytelling, Speech Contest 2) สร้างระบบ Mentoring ให้รุ่นพี่ประกบรุ่นน้องเพื่อฝึกการสื่อสาร
		2.2 การส่งเสริมการเข้าร่วมเวทีนานาชาติ	1) ส่งนักเรียนเข้าค่าย English Camp และ Virtual Exchange Program 2) ประสานความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยหรือองค์กรนานาชาติจัด English Fair
		2.3 การประเมินผลการเรียนรู้ตามมาตรฐานสากล	1) จัดสอบเทียบ CEFR หรือ TOEFL Junior ภายในโรงเรียน 2) สร้างระบบ Dashboard วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์นักเรียนและเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน
WO1: INF3 (0.144), INF8 (0.137) WO4: LMP2 (0.138), INF8 (0.137) WO8: FBD1 (0.137), FBD5 (0.124)	3. การพัฒนาระบบและทรัพยากรเพื่อสนับสนุนครูและผู้เรียน	3.1 การพัฒนาระบบจัดสรรทรัพยากรดิจิทัล	1) สร้างระบบ Online Resource Management สำหรับจัดสรรสื่อและอุปกรณ์ 2) จัดสรรงบประมาณสนับสนุนสื่อภาษาอังกฤษรายปี
		3.2 การพัฒนาสมรรถนะครูด้านดิจิทัล	1) อบรมครูด้าน Digital Pedagogy และการใช้ AR/VR ในการสอนภาษา 2) จัดทำคู่มือออนไลน์สำหรับการออกแบบสื่อดิจิทัล
		3.3 การพัฒนาระบบสะท้อนผลและการประเมินเพื่อการปรับปรุง	1) ใช้ระบบ Reflective Learning Report เพื่อติดตามผลการเรียนรู้ 2) จัดเวิร์กชอปครูเพื่อปรับปรุงการสอนจากผลประเมิน

ผลสรุปเมตริก SWOT	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีการดำเนินการ
ST2: INF2 (0.120), FBD4 (0.116), LMP6 (0.135), FBD6 (0.136) ST3: LMP3 (0.120), LMP7 (0.133), LMP8 (0.131)	4. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและตลาดแรงงาน	4.1 การพัฒนาวิธีสอนที่ทันสมัย	1) จัดอบรมครูเรื่อง CLT และ Project-based Learning 2) ทดลองใช้แพลตฟอร์ม AI/Chatbot เพื่อเสริมทักษะภาษา
		4.2 การเชื่อมโยงการเรียนภาษาอังกฤษกับทักษะอาชีพ	1) พัฒนารายวิชา English for Career เช่น English for Business, English for Tourism 2) สร้างความร่วมมือกับสถานประกอบการให้ผู้เรียนฝึกงานด้านภาษา
		4.3 การใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาหลักสูตร	1) สร้างระบบ Big Data เพื่อติดตามแนวโน้มทักษะภาษาอังกฤษ 2) เชื่อมข้อมูลการเรียนรู้กับแพลตฟอร์มสากล เช่น Google Classroom, Duolingo for School
WT6: LOU3 (0.147), LOU6 (0.152), FBD7 (0.131) WT7: LOU4 (0.147), INF7 (0.135), LMP8 (0.131)	5. การประเมินและติดตามผลเพื่อสอดคล้องกับความต้องการสังคมและตลาดแรงงาน	5.1 การพัฒนาระบบประเมินที่สะท้อนสมรรถนะจริง	1) ปรับการสอบจาก Paper-based เป็น Performance-based เช่น การโต้วาที การนำเสนอ 2) พัฒนาชุดเกณฑ์การวัดผลภาษาอังกฤษสอดคล้องกับ CEFR
		5.2 การใช้ผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงหลักสูตร	1) จัดประชุมครูประจำภาคเรียนเพื่อนำผลประเมินมาออกแบบการสอนใหม่ 2) เชื่อมผลการประเมินกับระบบ Feedback จากผู้ปกครองและนายจ้าง
		5.3 การติดตามและเชื่อมโยงกับตลาดแรงงาน	1) จัดทำฐานข้อมูลศิษย์เก่าและสถานประกอบการเพื่อติดตามคุณภาพผู้เรียน 2) วิเคราะห์ทักษะภาษาอังกฤษที่ตลาดแรงงานต้องการเพื่อนำมาปรับรายวิชา

จากตารางที่ 1 มีรายละเอียดเกี่ยวกับ 5 กลยุทธ์หลัก 15 กลยุทธ์รอง และ 30 วิธีการดำเนินการ ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 การสร้างความร่วมมือและการสนับสนุนเพื่อยกระดับคุณภาพ (SO3: FBD4 (0.116), LOU5 (0.138), FBD5 (0.124)) กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นการบูรณาการความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่เข้มแข็งและต่อเนื่อง โรงเรียนเอกชนควรมีการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (collaborative culture) และสร้างกลไกเชื่อมโยงการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบที่เป็นระบบมากขึ้น กลยุทธ์รองประกอบด้วย (1) การสนับสนุนจากผู้บริหารและผู้ปกครอง โดยจัดตั้งเวที “Parent–School Forum” เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะและนำมาปรับหลักสูตร พร้อมทั้งให้ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมภาษาอังกฤษเชิงนวัตกรรม (2) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ระหว่างครู–ผู้ปกครอง–ผู้บริหาร เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีและร่วมกันวางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ (3) การพัฒนาระบบการสื่อสารและการให้ข้อเสนอแนะผ่านช่องทางดิจิทัล เช่น Line OA หรือระบบแอปพลิเคชันของโรงเรียน เพื่อให้เกิดข้อมูลย้อนกลับแบบเรียลไทม์ นำไปสู่การบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อบริบทการเรียนรู้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์หลักที่ 2 การยกระดับคุณภาพผู้เรียนสู่มาตรฐานสากล (SO2: LOU1 (0.140), LOU2 (0.143), LOU7 (0.126), LOU8 (0.127), FBD8 (0.130)) กลยุทธ์นี้เน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษอย่างเป็นธรรมชาติและมีสมรรถนะตรงตามกรอบมาตรฐานสากล เช่น CEFR ทั้งในด้านฟัง พูด อ่าน และเขียน กลยุทธ์รองได้แก่ (1) การเสริมสร้างสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษ โดยจัดกิจกรรมแข่งขันภาษาอังกฤษ เช่น Debate Contest, Storytelling, Speech Contest และจัดระบบ Mentoring โดยรุ่นพี่ดูแลรุ่นน้องเพื่อพัฒนาทักษะการพูดจริง (2) การส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมระดับนานาชาติ เช่น Virtual Exchange และ English Camp ร่วมกับโรงเรียนในต่างประเทศ เพื่อเปิดโลกทัศน์และสร้างแรงจูงใจในการเรียนภาษา และ (3) การประเมินผลตามมาตรฐานสากล ด้วยการจัดสอบเทียบ CEFR ภายในโรงเรียน รวมทั้งพัฒนาระบบ Dashboard แสดงผลการเรียนรู้รายบุคคล เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

กลยุทธ์หลักที่ 3 การพัฒนาระบบและทรัพยากรเพื่อสนับสนุนครูและผู้เรียน (WO1: INF3 (0.144), INF8 (0.137); WO4: LMP2 (0.138), INF8 (0.137); WO8: FBD1 (0.137), FBD5 (0.124)) กลยุทธ์นี้ตอบโจทย์การลดจุดอ่อนภายในองค์กรโดยการสร้างระบบสนับสนุนที่ครอบคลุมและยั่งยืน เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กลยุทธ์รองประกอบด้วย (1) การพัฒนาระบบจัดสรรทรัพยากรดิจิทัล โดยจัดทำฐานข้อมูลออนไลน์สำหรับการบริหารสื่ออุปกรณ์ และงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งตั้งศูนย์ Digital English Hub เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ร่วมของครูและนักเรียน (2) การพัฒนาสมรรถนะครูด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยจัดอบรมด้าน Digital Pedagogy และการใช้ AR/VR ในห้องเรียน พร้อมจัดทำคู่มืออิเล็กทรอนิกส์สำหรับการออกแบบสื่อการสอน และ (3) การพัฒนาระบบสะท้อนผลการเรียนรู้โดยใช้เครื่องมือเชิงดิจิทัล เช่น Reflective Learning Report เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง–จุดอ่อนของผู้เรียน และจัดเวิร์กชอปให้ครูปรับปรุงแนวทางสอนจากผลการสะท้อนนั้น ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการเรียนรู้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นวงจรต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 4 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและตลาดแรงงาน (ST2: INF2 (0.120), FBD4 (0.116), LMP6 (0.135), FBD6 (0.136); ST3: LMP3 (0.120), LMP7 (0.133), LMP8 (0.131)) กลยุทธ์นี้สะท้อนการใช้จุดแข็งของโรงเรียนในการตอบสนองต่ออุปสรรคจากเทคโนโลยีและความต้องการแรงงาน โดยมุ่งสร้างความพร้อมให้ครูและนักเรียนสามารถปรับตัวได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์รองมี 3 ประการ ได้แก่ (1) การพัฒนาวิธีสอนที่ทันสมัย เช่น Project-based Learning และ CLT (Communicative Language Teaching) พร้อมส่งเสริมการใช้ AI หรือ Chatbot ในกระบวนการเรียนรู้ (2) การเชื่อมโยงภาษาอังกฤษกับทักษะอาชีพ เช่น การพัฒนารายวิชา English for Business และ English for Tourism เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะภาษาและทักษะอาชีพไปพร้อมกัน และ (3) การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาหลักสูตรโดยจัดตั้งระบบ Big Data ติดตามแนวโน้มทักษะภาษาและเชื่อมโยงกับแพลตฟอร์มการเรียนรู้สากล เช่น Google Classroom และ Duolingo for School เพื่อสร้างหลักสูตรที่ตอบสนองต่อบริบทอาชีพในอนาคต

กลยุทธ์หลักที่ 5 การประเมินและติดตามผลเพื่อสอดคล้องกับความต้องการสังคมและตลาดแรงงาน (WT6: LOU3 (0.147), LOU6 (0.152), FBD7 (0.131); WT7: LOU4 (0.147), INF7 (0.135), LMP8 (0.131)) กลยุทธ์นี้มุ่งพัฒนา “ระบบการประเมินและติดตามผล” ให้เป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ โดยเน้นการใช้ข้อมูลจริงเพื่อการตัดสินใจเชิงนโยบายและการปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน กลยุทธ์รองประกอบด้วย (1) การพัฒนาระบบประเมินสมรรถนะจริงของผู้เรียน (Performance-based Assessment) เช่น การโต้วาที บทบาทสมมติ หรือการนำเสนอผลงาน (2) การใช้ผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงหลักสูตร โดยจัดประชุมครูและผู้บริหารทุกภาคเรียน เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลการประเมินกับระบบ Feedback จากผู้ปกครองและนายจ้าง และ (3) การติดตามผู้เรียนหลังสำเร็จการศึกษา โดยจัดทำฐานข้อมูลศิษย์เก่าและสถานประกอบการ เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของสมรรถนะภาษาอังกฤษกับความต้องการแรงงาน ซึ่งจะทำให้โรงเรียนสามารถปรับกลยุทธ์การจัดการเรียนการสอนให้เท่าทันแนวโน้มของโลกอาชีพอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ทั้งห้าด้านดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันในเชิงระบบและสามารถขับเคลื่อนได้อย่างต่อเนื่องภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมและใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐาน ทั้งในมิติของโครงสร้างการบริหาร คุณภาพผู้เรียน สมรรถนะครู เทคโนโลยีสนับสนุน และการประเมินผล ซึ่งทั้งหมดมีเป้าหมายร่วมกันคือการยกระดับการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษของโรงเรียนเอกชนให้มีคุณภาพ เทียบเคียงมาตรฐานสากล และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างยั่งยืน

สรุปและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1) จากผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในในการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน สรุปได้ว่าโดยภาพรวมการดำเนินงานภายในอยู่ในระดับที่ดีและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ซึ่งได้รับการประเมินสูงสุด สะท้อนให้เห็นถึงการจัดการเรียนการสอนที่มีระบบและสอดคล้องกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน ขณะเดียวกันทุกด้านยังมีแนวโน้มของสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูงมาก แสดงถึงความมุ่งมั่นของโรงเรียนในการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้มีมาตรฐานสูงยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญทั้งต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ผลลัพธ์ของผู้เรียน การจัดการทรัพยากรและปัจจัยนำเข้า ตลอดจนการสะท้อนผลและการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผลดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงทิศทางที่ชัดเจนของโรงเรียนเอกชนในการพัฒนาและบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน ในขณะที่ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกในการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน สรุปได้ว่า โดยภาพรวมสภาพแวดล้อมภายนอกมีความเอื้อต่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในระดับสูง สะท้อนให้เห็นถึงความพร้อมของปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายภาครัฐ กระแสสังคมโลกาภิวัตน์ และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ช่วยสนับสนุนการเรียนการสอนภาษาอังกฤษอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ได้รับการประเมินสูงสุด แสดงถึงการปรับตัวของโรงเรียนเอกชนให้สอดคล้องกับแนวโน้มทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์สะท้อนถึงความมุ่งมั่นของโรงเรียนในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยให้ความสำคัญกับการยกระดับกระบวนการจัดการเรียนรู้และผลลัพธ์ทางการศึกษาให้มีคุณภาพสูงสุด ตลอดจนการใช้ข้อมูลสะท้อนกลับและการพัฒนาปัจจัยนำเข้าอย่างเป็นระบบ เพื่อขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษให้บรรลุเป้าหมายของความเป็นเลิศในบริบทของโรงเรียนเอกชนได้อย่างยั่งยืน

2) จากผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกในการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน พบว่า โรงเรียนมีความพร้อมด้านโครงสร้างการบริหารจัดการและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาครูผู้สอน และระบบติดตามประเมินผลที่สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งถือเป็นจุดแข็งสำคัญขององค์กร ขณะเดียวกันยังมีจุดอ่อนในด้านผลลัพธ์ของการเรียนรู้ที่ต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของความเป็นเลิศทางภาษาอังกฤษ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกพบว่าโดยภาพรวมเอื้อต่อการพัฒนา โดยได้รับแรงสนับสนุนจากนโยบายภาครัฐ แนวโน้มสังคมที่ให้ความสำคัญกับทักษะภาษาอังกฤษ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการศึกษา อย่างไรก็ตาม ยังมีอุปสรรคในบางประเด็น เช่น ความไม่สมดุลของทรัพยากรทางการศึกษาและคุณภาพผู้เรียนที่แตกต่างกัน ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของโรงเรียนเอกชนมีทิศทางการพัฒนาเชิงบูรณาการที่ชัดเจน โดยควรใช้จุดแข็งและโอกาสเพื่อยกระดับคุณภาพและลดข้อจำกัดภายในและภายนอก เพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาอย่างยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

1) ผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นถึงความพร้อมทั้งด้านสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียนเอกชนในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งมีความสอดคล้องอย่างมีนัยสำคัญกับงานของ Rahman (2023) ที่ชี้ว่าการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในยุคโลกาภิวัตน์ต้องอาศัยทั้งปัจจัยภายในโรงเรียน เช่น ระบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายรัฐและแรงสนับสนุนจากสังคม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่งานวิจัยนี้พบว่ามีบทบาทสำคัญต่อความพร้อมของโรงเรียนเอกชน นอกจากนี้ ความสำคัญของกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ได้รับการประเมินสูงสุดในงานวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับงานของ Shirley Su Chai Siik & Hawkins (2013) ซึ่งยืนยันว่าการพัฒนากลยุทธ์การสอนภาษาอังกฤษที่เป็นระบบและอิงหลักฐานช่วยเสริมความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างชัดเจน ขณะเดียวกันผลการศึกษายังสนับสนุนข้อค้นพบของ Wolf (2016) ที่ชี้ว่าการปรับตัวของโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและวิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ เป็นเงื่อนไขสำคัญในการยกระดับคุณภาพภาษาอังกฤษของผู้เรียน อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างที่สำคัญคือ งานวิจัยนี้เน้นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ขณะที่งานของ Rahman (2023) and Wolf (2016) มุ่งวิเคราะห์การปฏิบัติการจัดการเรียนการสอนในระดับห้องเรียนมากกว่า แต่โดยรวมแล้วทั้งสามงานต่างสนับสนุนประเด็นร่วมคือ การพัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษให้มีประสิทธิภาพต้องอาศัยความพร้อมของระบบ การสนับสนุนจากปัจจัยแวดล้อม และการปรับตัวเชิงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

2) ผลการอภิปรายเชิงเปรียบเทียบชี้ให้เห็นว่า แผนกลยุทธ์สามระดับ คือ กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ มีความสอดคล้องอย่างมีนัยสำคัญกับวรรณกรรมจำนวนมากที่มุ่งยกระดับสมรรถนะภาษาอังกฤษผ่านการพัฒนาครู ระบบสนับสนุน และการประเมินผลตามมาตรฐานสากล ทั้งในมิติความร่วมมือเชิงระบบ PLC ข้อเสนอแนะต่อเนื่อง (SO3: FBD4, LOU5, FBD5) การยกระดับคุณภาพผู้เรียนสู่มาตรฐานสากล (SO2: LOU1, LOU2, LOU7, LOU8, FBD8) การพัฒนาทรัพยากรและระบบสนับสนุนครู ผู้เรียน (WO1/WO4/WO8: INF3, INF8, LMP2, FBD1, FBD5) การปรับตัวต่อเทคโนโลยีและตลาดแรงงาน (ST2/ST3: INF2, FBD4, LMP6, FBD6, LMP3, LMP7, LMP8) และการประเมิน ติดตามผลให้สอดคล้องความต้องการสังคม แรงงาน (WT6/WT7: LOU3, LOU6, FBD7, LOU4, INF7, LMP8) ซึ่งเน้นการเชื่อมโยงนโยบาย โครงสร้างการบริหาร หลักสูตร กิจกรรมนอกห้องเรียน และการประเมินเชิงสมรรถนะอย่างเป็นระบบ ความสอดคล้องปรากฏชัดกับงานของสิริกรและพา ซึ่งเสนอการพัฒนาสมรรถนะครูผ่านกลยุทธ์แบบองค์รวมและการนิเทศ/PLC เพื่อยกระดับผลลัพธ์ผู้เรียนในบริบทประถมศึกษา (สิริกร ชาลีกัน และพา อักษรเสือ, 2563) ตรงกับกลยุทธ์รองด้านการสร้าง PLC ครู ผู้ปกครอง ผู้บริหารและเวที Parent–School Forum เพื่อหมุนข้อมูลสะท้อนกลับเข้าสู่การปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง (SO3) อีกด้านหนึ่ง งานของชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา นันทรัตน์ เจริญกุล และพฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2564) ที่บูรณาการภาษาอังกฤษกับเนื้อหาวิชา แนวคิดคล้าย CLIL/Content–Language Integration เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาษาอังกฤษระดับมัธยม สอดคล้องกับกลยุทธ์ยกระดับผู้เรียนสู่มาตรฐานสากลผ่านกิจกรรมแข่งขัน การแลกเปลี่ยนเสมือนจริง และการสอบเทียบ CEFR/ระบบแดชบอร์ดผลสัมฤทธิ์ (SO2) รวมถึงงานของลักษณ์พร เข้มขัน และจิติมา วรรณศรี. (2564) ที่ออกแบบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูภาษาอังกฤษในสังกัด สพฐ. ซึ่งเน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบตามสมรรถนะและเทคโนโลยีสนับสนุน สอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนาระบบทรัพยากรดิจิทัลและสมรรถนะครูด้านดิจิทัล (WO1/WO4/WO8) ขณะเดียวกัน ชุดหลักฐานด้านโฟนิกส์ ทั้งรายงานการพัฒนาทักษะการสอนโฟนิกส์ของครูเอกชนในนครศรีธรรมราชที่ศึกษาโดย สันติภัทร โคจีจุล. (2566) และงานวิจัยต่างประเทศ (Shirley Su Chai Siik & Hawkins, 2013; McGeown & Medford, 2016; Wolf, 2016) สนับสนุนว่า แนวทางการสอนที่เป็นระบบและเน้น print-to-sound/letter-sound mapping ช่วยยกระดับทักษะอ่านต้นทางของผู้เรียน ซึ่งสอดรับกับกลยุทธ์ย่อยด้านการประเมินสมรรถนะจริง Performance-based และ English for Career/กิจกรรมสื่อสารจริง ที่เน้นทักษะใช้การได้ในบริบทจริง (WT6/WT7 และ ST3) อย่างไรก็ดี จุดแตกต่างสำคัญ คือ วรรณกรรมโฟนิกส์จำนวนมากมุ่งที่ระดับทักษะอ่านเบื้องต้น

หรือชั้นปีต้น และเน้นวิธีสอนเฉพาะ (method-specific) มากกว่าการวางสถาปัตยกรรมเชิงกลยุทธ์ทั้งระบบ ขณะที่การบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนขยายจากห้องเรียนสู่ระดับนโยบาย โครงสร้าง ทรัพยากร ภาคีเครือข่าย แรงงาน พร้อมกลไก Big Data/แดชบอร์ด การมีส่วนร่วมผู้ปกครอง และการจัดการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยี (SO2, ST2/3, WO1/4/8, WT6/7) นอกจากนี้ งานวิจัยไทยหลายชิ้นเน้นโรงเรียนรัฐ/สังกัด สพฐ. เป็นหลัก ในขณะที่ผลการสังเคราะห์เชิง TOWs ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งโรงเรียนเอกชนและผูกกับความคล่องตัวด้านทรัพยากร ความคาดหวังผู้ปกครอง และความเชื่อมโยงตลาดแรงงานอย่างเด่นชัด จึงให้กรอบปฏิบัติที่ครอบคลุมและยืดหยุ่นกว่าในระดับการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ทั้งสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสามารถนำกลยุทธ์ที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ โดยเฉพาะการสร้างระบบสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชนในลักษณะเครือข่ายเชิงบูรณาการ เพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้และสร้างวัฒนธรรมการใช้ภาษาอังกฤษในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยการจัดตั้งศูนย์พัฒนาครูด้านนวัตกรรมการสอนภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูให้สามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและสอดคล้องกับแนวทาง Communicative Language Teaching (CLT) รวมถึงสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อออนไลน์ในการส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) หน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนเอกชนสามารถนำกลยุทธ์ที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปกำหนดแนวทางการประเมินคุณภาพการเรียนการสอนภาษาอังกฤษที่เชื่อมโยงกับกรอบมาตรฐานสากล เช่น CEFR และพัฒนาระบบติดตามผลลัพธ์ผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในโรงเรียนเอกชนมีทิศทางและมาตรฐานที่ชัดเจนในระดับประเทศ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นจากการวิจัยนี้ โดยทดลองใช้ในโรงเรียนเอกชนหลายรูปแบบ เช่น โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์และความเหมาะสมในบริบทที่แตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยให้สามารถปรับกลยุทธ์ให้ตรงกับสภาพจริงของสถานศึกษาได้มากยิ่งขึ้น

2) การวิจัยในอนาคตควรขยายขอบเขตไปสู่การศึกษาปัจจัยเชิงพฤติกรรมของผู้เรียนและครูที่มีผลต่อการพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ เช่น แรงจูงใจในการเรียนรู้ ทัศนคติต่อภาษาอังกฤษ หรือความพร้อมทางเทคโนโลยี เพื่อสร้างแบบจำลองเชิงสาเหตุที่สามารถอธิบายกลไกการพัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษได้อย่างเป็นระบบ

3) ควรมีการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบในระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างด้านนโยบายการบริหารจัดการ และผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้ภาษาอังกฤษระหว่างโรงเรียนเอกชนกับโรงเรียนของรัฐ อันจะช่วยให้ได้ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ภาษาอังกฤษของประเทศไทยให้สอดคล้องกับกรอบการศึกษาระดับสากลและยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

กติกา พฤกจันทร์, ทนง ทองภูเบศร์, และ วรรณรี ปานศิริ. (2567). *กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กยุคหลังโควิด-19* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.

ขจรรักษ์ พินิจนึก, ชารี มณีศรี, และ สมหมาย สร้อยนาคพงษ์. (2568). การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอำเภอเมืองสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดหนองบัวลำภู. *วารสารการบริหารการจัดการและการพัฒนาที่ยั่งยืน*, *3*(1), 136-147.

ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา, นันทรัตน์ เจริญกุล, และ พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2564). กลยุทธ์การบริหารวิชาการตามแนวคิดการเรียนรู้แบบบูรณาการเนื้อหากับภาษา และสมรรถนะทางภาษาอังกฤษของนักเรียนมัธยมศึกษา. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, *49*(2), EDUCU4902001.

นริศรา เจี๊ยมดี, และ สุรัตนา อดิพัฒน์. (2568). การศึกษาทัศนคติที่มีต่อรูปแบบการสอนภาษาด้วยวิธีการสื่อสารของครูผู้สอนภาษาอังกฤษอำเภอท่ายางภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2. *วารสารการบริหารการจัดการและการพัฒนาที่ยั่งยืน*, *3*(2), 595-606.

ปานิสรา เอี่ยมวิบูลย์, ละมุล รอดขวัญ, และ ทนง ทองภูเบศร์. (2567). การเสริมสร้างความเป็นเลิศในการสื่อสารภาษาอังกฤษในโรงเรียนเอกชน. *วารสารมณีเชษฐาราม*วัดจอมมณี, *7*(4), 1015-1030.

ปราณี หลำเบ็ญสะ. (2568). การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพการประเมินผลการเรียนรู้ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ของครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัด. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*, *36*(2), 24-34.

เพชรสุภัค กิจสกุล, พิภพ วชังเงิน, และ ทนง ทองภูเบศร์. (2567). นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลโดยใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบเครือข่ายของกลุ่มโรงเรียนเอกชนคาทอลิกภาคใต้. *วารสารวิชาการการจัดการภาครัฐและเอกชน*, *6*(3), 207-221.

ภรภัทร รัตนเจริญ, กอบสุข คงมนัส, และ อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2567). การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานร่วมกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ภาษาเพื่อการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับครูภาษาอังกฤษในโรงเรียนเอกชน. *Journal of Education and Innovation*, *26*(1), 291-302.

รณชิต อภัยวาทิน. (2567). การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนโดยใช้ทฤษฎีสรรคนิยมที่เน้นกระบวนการทางสังคมเป็นฐานเพื่อส่งเสริมทักษะการสื่อสารและซอฟต์สกิลของผู้เรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในการเรียนรู้วิชาภาษาอังกฤษ. *Sripatum Review of Humanities and Social Sciences*, *24*(1), 138-150.

รวิวรรณ ทองศรีแก้ว, นงลักษณ์ เขียนงาม, สมเกียรติ อินทสิงห์, และ สุนีย์ เงินยวง. (2565). การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการสอนคิดตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้สำหรับครูโรงเรียนเอกชนจังหวัดเชียงใหม่. *Journal of Educational Measurement Mahasarakham University*, *28*(2),173-186.

ลักษณ์พร เข้มขัน, และ จิติมา วรรณศรี. (2564). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูภาษาอังกฤษในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, *23*(4), 298-309.

สันติภัทร โคจีจุล. (2566). *รายงานผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาทักษะการสอนออกเสียงภาษาอังกฤษ (Phonics) สำหรับครูภาษาอังกฤษ ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในจังหวัดนครศรีธรรมราช ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566*. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช กระทรวงศึกษาธิการ.

สิริกร ชาลีกัน, และ พา อักษรเสือ. (2563). กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, *5*(6), 232-244.

สุมัณฑนา ทิมมณีฉาย, ธีรังกูร วรบำรุงกุล, และ อรุณเกียรติ จันทร์ส่งแสง. (2568). การบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดจันทบุรี. *Education Journal Faculty of Education, Nakhon Sawan Rajabhat University*, *8*(2), 263-274.

สมิทธ์ อุดมมะนะ, สุกัญญา แช่มช้อย, และ เพ็ญวรา ชูประวัติ. (2564). ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นตามแนวคิดการเรียนการสอนที่มีผลิตภาพสำหรับผู้เรียนที่มีความแตกต่างกัน. *Journal of Education and Innovation*, *23*(2), 310-321.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2562). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 4). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สรายุธ รัศมี. (2568). การศึกษาคุณภาพสูงระดับโลก. *วารสารวิชาการหอสมุดแห่งชาติ*, *13*(1), 79-84.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2. (2567). *รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2567 ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6*. https://www.pbi2.go.th/web/?p=3994

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)*. http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2565/E/258/T_0001.PDF

สำนักงานศึกษาธิการภาค 4. (2566). *ข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตรวจราชการ เขตตรวจราชการที่ 4*. กลุ่มตรวจราชการและติดตามประเมินผล สมุทรสงคราม.

อรรถพล สมมาตร, และ สุภัทรา ภูษิตรัตนาวลี. (2568). การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนในอำเภอเกาะสมุย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1. *RATANABUTH JOURNAL*, *7*(2), 115-125.

Abu-Baker, M. I. K., Abu-Zaid, M. K. S., Alsawalqah, H., Al-Shamayleh, Y., & Al-Shboul, B. (2019). The impact of the implementation of capability maturity model integration on user satisfaction: Case study on software companies in Jordan. *Journal of Software*, *14*(7), 299.

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.

Alsarayrah, A. Z., & Alsarayrah, A. M. (2021). The impact of performance management on organizational excellence in educational institutions and how to strengthen it in private schools. *Journal of Educational and Social Research*, *11*(2), 154. https://doi.org/10.36941/jesr-2021-0036

Canale, M., & Swain, M. (1980). Theoretical bases of communicative approaches to second language teaching and testing. *Applied Linguistics*, *1*(1), 1–47. https://doi.org/10.1093/applin/1.1.1

Constantin, A. (2024). Digitalization of Romania's education sector: A PESTLE analysis. In *Proceedings of the 18th International Conference on Business Excellence* (Vol. 18, No. 1, pp. 102-119). Sciendo. https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0010

Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.

Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). HarperCollins.

Fandino, Y. J. (2013). 21st century skills and the English foreign language classroom: A call for more awareness in Colombia. *GIST Education and Learning Research Journal*, *7*, 190-208.

Hidayat, V. (2022). The performance of school supervision organizations in the remote area of East Aceh Regency. In *Proceedings of the 5th International Conference on Current Issues in Education (ICCIE 2021)* (pp. 250-254). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/assehr.k.220129.046

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.

Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, *7*(4), 396–403. https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975

Jubaedah, E., Sudirman, I., & Djulius, H. (2025). Implementation of McKinsey's 7S framework as a strategy to improve the performance of educational institutions. *International Journal of Business, Law, and Education*, *6*(1), 499-510.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, *30*(3), 607–610. https://doi.org/10.1177/001316447003000308

Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, *45*(1), 61-78. https://doi.org/10.1177/0021943607309351

McGeown, S. P., & Medford, E. (2016). Using method of instruction to predict the skills supporting initial reading development: Insight from a synthetic phonics approach. *Reading and Writing*, *27*(3), 286-298. https://doi.org/10.1007/s11145-013-9445-5

Musa, E. I. O., & Suryono, Y. (2022). Learning challenges during new normal era using a combination of SWOT-PESTEL analysis. In *Proceedings of the 5th International Conference on Current Issues in Education (ICCIE 2021)* (pp. 358-362). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/assehr.k.220129.066

Omidvar, R., & Sukumar, B. (2013). The effects of global education in the English language conversation classroom. *English Language Teaching*, *6*(7), 151-157. https://doi.org/10.5539/elt.v6n7p151

Rahman, N. A. (2023). Educational equity in a globalized era: Comparative insights from Southeast Asia and other developing regions. *Sinergi International Journal of Education*, *1*(3), 163-177.

Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1976). *On the use of content specialists in the assessment of content validity of objective tests*. University of Massachusetts at Amherst.

Siik, S. S. C., & Hawkins, J. (2013). THRASS Phonics: A case study of Thomas as an emerging reader in English. *The English Teacher*, *43*(1), 1-18.

Waterman, R. H., Jr. (1982). The seven elements of strategic fit. *The Journal of Business Strategy*, *2*(3), 69-73.

Wolf, M. (2016). Letter-sound reading: Teaching preschool children print-to-sound processing. *Early Childhood Education Journal*, *44*(1), 1-12. https://doi.org/10.1007/s10643-014-0676-4

Wong, S. H. (2024). Sustainable development of Chinese education in Malaysia: A SWOT-PEST analysis of internal and external environments. *Malaysian Studies Journal*, *13*, 55-78.