

กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21

Management Strategies of Private Music Schools in the 21st Century

อนัญญา รอดปิ่น¹ รักชนกชรินทร์ พูลสุวรรณนที² และทัศนีย์ ช่อเทียนทิพย์³

Ananya Rodpan, Rakchanokcharin Poonswannatee² and Tassanee Chotientip³

¹ นักศึกษาปริญญาเอกหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการบริหารการศึกษา

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

^{2,3} อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการบริหารการศึกษา

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

¹ Doctor of Philosophy Program in Educational Administration innovation, College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin

^{2,3} Lecturer of the Doctor of Philosophy Program in Educational Administration innovation, College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin

E-mail: ananya.rod@rmutr.ac.th¹, Rakchanokcharin.poo@rmutr.ac.th², cho.tasne@gmail.com³

Received: Dec. 15,2025; Revised: Feb. 13,2026; Accepted: Mar. 2,2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 2) กำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 และ 3) ประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 การวิจัยใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสานวิธี การวิจัยดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และตัวแทนครูจากโรงเรียนดนตรีเอกชน จำนวน 420 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.80-1.00 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.89 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการหาค่าความต้องการจำเป็น ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดร่างกลยุทธ์ฯ โดยใช้ตาราง TOWS เมตริกซ์ และขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์ฯ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียนดนตรีเอกชน การบริหารการศึกษา และผู้รับบริการโรงเรียนดนตรีเอกชน จำนวน 10 คน โดยใช้สถิติหาค่าความถี่ของผลการประเมินด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และประโยชน์ของกลยุทธ์ และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 เรียงตามลำดับจากสูงไปหาต่ำพบว่าด้านการอำนวยความสะดวก มีความต้องการจำเป็นสูงสุดรองลงมาคือ ด้านการควบคุม และด้านสภาพแวดล้อม ตามลำดับ 2) กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์หลัก 18 กลยุทธ์รอง และ 3) กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้จริงในบริบทเป้าหมายทั้งด้านความเป็นประโยชน์ ความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้

คำสำคัญ : กลยุทธ์ การบริหารจัดการ โรงเรียนดนตรีเอกชน

Abstract

The objectives of this research were 1) to analyze the current and desirable states of the management for private music schools in 21st century, 2) develop management strategies, and 3) evaluate the management strategies. This study was a mixed method research. The research was conducted in three phases. Phase 1 involved studying and analyzing the current and desirable states of the management for private music schools in 21st century. The sample consisted of 420 administrators and teachers of private music schools, selected by using stratified random sampling. Data collecting by using questionnaire with an Index of Item-Objective Congruence (IOC) ranging from 0.80 to 1.00. The entire questionnaire demonstrated a reliability coefficient of 0.89. The data were analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, and PNI_{modified}. Phase 2 focused on drafting the strategy using the TOWS Matrix. Phase 3 entailed the evaluation of the strategy by in-depth interview. The key informants were 10 experts in private music school management, educational administration, and private music school service users, using statistical analysis to assess its accuracy, appropriateness, feasibility, and usefulness, and content analysis. The findings revealed that 1) the overall current state of the management of private music schools in 21st century was at a moderate level. The overall desirable state of the management in private music schools in 21st century was at the highest level. The priority needs for the management of private music schools in 21st century, ranked from highest to lowest, were: directing (highest need), followed by controlling, and the environment, respectively. 2) The management strategies for private music schools in 21st century consisted of 6 major strategies, and 18 secondary strategies, and 3) the management strategies of private music schools were confirmed as well as their appropriateness for practical application in the target contexts in terms of utility, accuracy, propriety, and feasibility

Keywords: Strategy, Management, The private music schools

บทนำ

สถานการณ์ในโลกปัจจุบัน เป็นสังคมที่มีความท้าทายส่งผลกระทบต่อทั้งทางสังคม ทางเศรษฐกิจ และทางสิ่งแวดล้อมทั่วโลก อาจมีเรื่องความอ่อนไหวเชิงการเมือง สังคมและวัฒนธรรม การเข้าถึงการศึกษาอย่างทั่วถึง จะช่วยยกระดับ ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ปิดช่องว่างทางสังคม สร้างความเป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำใน ทุกมิติ การพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561–2580 มีการกำหนดกรอบทิศทางเพื่อพัฒนา ประเทศในภาพรวมที่ครอบคลุมการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาประเทศด้านความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกันด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน มุ่งเน้นการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากร มนุษย์ เพื่อให้คนไทยได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการพัฒนาคนไทยตามพหุปัญญา สร้างเสริมศักยภาพผู้มีความสามารถพิเศษให้สามารถต่อยอดการประกอบอาชีพได้อย่างมั่นคง (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน, 2566)

ดนตรีเป็นศาสตร์และศิลป์ที่ให้ความรู้ ความบันเทิง ช่วยพัฒนามนุษย์ทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจและสติปัญญา ศาสตร์ทางด้านดนตรีมิได้เป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยผ่อนคลายจากความเหนื่อยล้าและอาการตึงเครียดเท่านั้น แต่เสียงดนตรียังเป็นเครื่องมือที่ช่วยเสริมสร้างสมาธิ ในด้านการเรียนและการทำงานอีกด้วย (มนสิการ เหล่าวานิช, 2561) แต่อย่างไรก็ตามพบว่า หลักสูตรการเรียนการสอนทางด้านดนตรีที่บรรจุอยู่ในระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่สามารถพัฒนาทักษะการเรียนรู้ทางด้านดนตรีได้อย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้ผู้ที่มีความสนใจในศาสตร์ทางด้านดนตรี ต้องหาทางเลือกในการพัฒนาด้านทักษะดนตรี เพิ่มเติมจากระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีอยู่ ด้วยเหตุนี้โรงเรียนดนตรีเอกชนจึงเข้ามามีบทบาทต่อวงการศึกษามากยิ่งขึ้น ในฐานะแหล่งเรียนรู้และพัฒนาทักษะทางด้านดนตรีแก่ผู้ที่มีความสนใจ (สุกรี เจริญสุข, 2555)

ปัจจุบันได้มีโรงเรียนดนตรีเอกชนเปิดขึ้นอย่างแพร่หลาย อันเนื่องมาผู้ปกครองมีความรู้ ความเข้าใจ และให้ความสำคัญกับวิชาดนตรีจึงนิยมส่งบุตรหลานเข้าโรงเรียนดนตรีมากขึ้น แต่ละโรงเรียนมีการแข่งขันเพื่อช่วงชิงความได้เปรียบ ทั้งในด้านการนำหลักสูตรจากต่างประเทศมาใช้ในการเรียนการสอน การพัฒนาบรรยากาศสถานที่เรียน รวมถึงพัฒนาบุคลากรอาจารย์ผู้สอนให้มีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามโรงเรียนดนตรีเอกชนที่เปิดดำเนินการอยู่ยังมีปัญหาหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านการบริหารจัดการ ปัญหาด้านโครงสร้าง องค์กรและการบริหารจัดการ นโยบายการบริหารไม่เป็นระบบและไม่ชัดเจน มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์โดยผู้บริหารระดับสูงแต่ไม่มีการสื่อสารถึงผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาด้านตลาดและสภาพการแข่งขัน สภาพการแข่งขันในธุรกิจการสอนดนตรีค่อนข้างรุนแรง มีโรงเรียนสอนดนตรีคู่แข่งรายย่อยค่อนข้างมาก ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล ระยะเวลาในการสร้างครูสอนดนตรีใช้ระยะเวลานานมากนอกจากนั้น อัตราการลาออกของครูสอนดนตรีมีสูง ทำให้บุคลากรครูสอนดนตรีขาดแคลน (นันท์เทพ คำสอน และนภดล พันธุ์พานิช, 2562) จะเห็นได้ว่าโรงเรียนดนตรีเอกชนที่มีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพจะเป็นที่นิยมของผู้ปกครอง ส่งบุตรหลานไปเรียนดนตรี แต่ก็ยังมีโรงเรียนดนตรีเอกชนอีกจำนวนมากที่ประสบกับปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นมีคุณภาพค่อนข้างต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ไม่มีการพัฒนากลยุทธ์การบริหารอีกทั้งที่ผ่านมามีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกโรงเรียนดนตรีเอกชน และแนวทางการพัฒนาโรงเรียนดนตรีเอกชนในมิติด้านส่วนประสมทางการตลาด (ภูติสร ร่มสกุล และคณะ, 2566) แต่ไม่มีการศึกษาวิจัยในมุมมองการบริหารจัดการอย่างครอบคลุม และการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีสากลในอดีตแต่ละครั้งมีระยะเวลาที่ห่างกัน ทำให้ผลและข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งก่อนหน้าไม่เป็นปัจจุบัน (พิรพัฒน์ จารุสมบัติ และคณะ, 2563) ดังนั้นการบริหารโรงเรียนจึงต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยคำนึงถึง จุดอ่อน จุดแข็งของสถานศึกษาและทรัพยากรที่มีอยู่ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ถือเป็นวิธีการจัดการสมัยใหม่รูปแบบหนึ่ง ที่เหมาะสมต่อการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับโรงเรียน (Drucker, 2020) การวิจัยในครั้งนี้จึงเป็นการศึกษาเพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีความหลากหลายและครบถ้วนในทุกมิติมากขึ้น

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะบุคลากรของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะ จึงมีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการอันเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนนอกระบบในการพัฒนาองค์กรให้มีความรู้และเติบโตอย่างยั่งยืนตามบริบทของสังคมในศตวรรษที่ 21

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการแบบ POHR(S)DCE ของโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในการบริหารสถานศึกษา Chandler (1962) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กร และการเลือกแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้สอดคล้องกับ Certo and Peter (1991) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นวิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ส่วน Steiner (1979) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ สิ่งที่ทำเพื่อตอบโต้หรือตอบสนองต่อการปรับตัวหรือเคลื่อนไหวของคู่แข่ง โดยกลยุทธ์ต้องเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่ามีความสำคัญต่อองค์กร แสดงให้เห็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์กร จะต้องประกอบด้วยสิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุต่อทิศทางนั้น อะไร คือ สิ่งที่องค์กรจะต้องทำและทำอย่างไรจึงบรรลุสิ่งนั้น กลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนตามวัตถุประสงค์ระยะยาวที่ทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จ (Fred, 2005) ดังที่ Wheelen and Hunger (2012) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นการกำหนดล่วงหน้าการวางแผนเพื่อการตัดสินใจรวมถึงการปฏิบัติการในระยะยาวขององค์กรการจัดการองค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินควบคุมกลยุทธ์เป็นเครื่องมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนการดำเนินงานอย่างมีระบบโดยผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม นำมาเป็นกรอบการปฏิบัติงาน เป็นแผนที่ในการบริหารจัดการองค์กร โดยมุ่งตอบโจทยนโยบายขององค์กรให้ผลออกมาเป็นรูปธรรมชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

กลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารกลยุทธ์เป็นการกำหนดทิศทางเดินขององค์กรนั้น ๆ กลยุทธ์เป็นเข็มทิศขับเคลื่อนองค์กรไปสู่จุดหมายในอนาคต และกลยุทธ์ต้องมีแผนไว้ตรวจสอบวัดผลได้ (Sanders, 2020) ซึ่งเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2563) กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารต้องมีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดกรอบแผนการทำงาน ช่วยลดความสูญเสียในวงกว้าง กลยุทธ์เป็นการวางแผนซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้บริหารประเทศ หรือองค์กรหน่วยงานต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญ และศึกษาปัญหาเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อองค์กร มีความชัดเจนสามารถปฏิบัติได้จริง สร้างความรวดเร็วในการทำงาน เป็นเครื่องมือให้การบริหารจัดการเกิดประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ พรศักดิ์ อรรถชัยรัตน์ (2563) ที่ได้กล่าวว่า กลยุทธ์มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 ต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายด้าน ในการวางแผน กลยุทธ์เป็นการวางแผนรอบในการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่ใช้กับการประเมินตามแผนมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ และเป็นการช่วยส่งเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการบนสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงการวางแผนมีความสำคัญซึ่งในยุคที่โลกปรับเปลี่ยนการปรับสู่ความปกติใหม่ (New Normal) ผู้บริหารต้องตั้งเป้าหมายสร้างแรงบันดาลใจรวมทั้งกระบวนการในการทำงาน เป็นการเดินทางสู่องค์กรในรูปแบบใหม่ การกำหนดกลยุทธ์จึงสำคัญเพื่อเป็นการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด และไม่คิดว่าจะเกิดเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ภาวะถดถอยหรือการล่มสลายในบางสิ่งบางอย่าง ดังนั้น กลยุทธ์มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย

ตามที่ต้องการกำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนตั้งแต่ระดับองค์กร ส่วนงานต่างๆในองค์กรเห็นภาพรวมในสิ่งเดียวกัน และทำให้งานออกมาได้สำเร็จตามเป้าหมาย

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กร เพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในการสร้างกลยุทธ์นั้น Certo and Peter (1991) ได้กล่าวไว้สอดคล้องกับHumphrey (1960) ว่ากระบวนการแรกจะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือกระบวนการวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ก่อนที่จะเป็นขั้นตอนของการกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ โดยการศึกษาครั้งนี้ได้นำแนวคิดของ พงษ์ฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2556) มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ด้วย TOWS Matrix เทคนิค TOWS Matrix เป็นประโยชน์มากในการกำหนดชุดทางเลือกที่จะใช้เป็นกลยุทธ์สำหรับผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจซึ่งอาจเป็นประเด็นที่ไม่ได้คำนึงถึง TOWS Matrix สามารถใช้กับหน่วยงานในภาพรวมทั้งหมด หรือ อาจใช้สำหรับหน่วยงานเฉพาะหน่วยงานหนึ่งในองค์กร อย่างไรก็ตาม TOWS Matrix เป็นเพียงวิธีการเดียวในหลาย ๆ วิธีการที่จะกำหนดเป็นทางเลือกสำหรับสร้างกลยุทธ์ได้ วิธีการอื่นเป็นการประเมินแต่ละหน่วยงานในองค์กรตามกรอบกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ ก่อนที่จะไปถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์หรือเป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Wheelen & Hunger, 2012) หลังจากนั้นจะเป็นการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ได้มีนักวิชาการได้อธิบายความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการไว้หลายประการ ดังเช่น Allan (1973) กล่าวว่าการบริหารจัดการเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการในการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งที่ต้องการกำหนดไว้ สอดคล้องกับ Robbins and De Cenzo (2020) ที่กล่าวว่าการบริหารจัดการคือชุดของหน้าที่ต่าง ๆ ที่กำหนดทิศทางการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) หมายถึงการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และมีการปฏิบัติการได้สำเร็จตามแผนที่ กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการจัดการต้องมีทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลควบคู่กันไป และ สมยศ นาวิการ (2563) กล่าวว่า การจัดการคือ กระบวนการของการวางแผนการจัดการองค์กร การสั่งการและการควบคุมกำลังความสามารถของสมาชิกขององค์กรและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้โดยอาศัยบุคคลและทรัพยากรทางการบริหารจัดการ การบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามขั้นตอนการบริหารคือ การวางแผน (Planning) การบริหารจัดการองค์กร (Organizing) การชี้นำ (Leading) การควบคุม (Controlling) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2560) ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การบริหารจัดการ จะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกันโดยอาศัยกระบวนการและทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัดและให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจะบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น ต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของทฤษฎีและหลักการบริหาร เพื่อจะได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

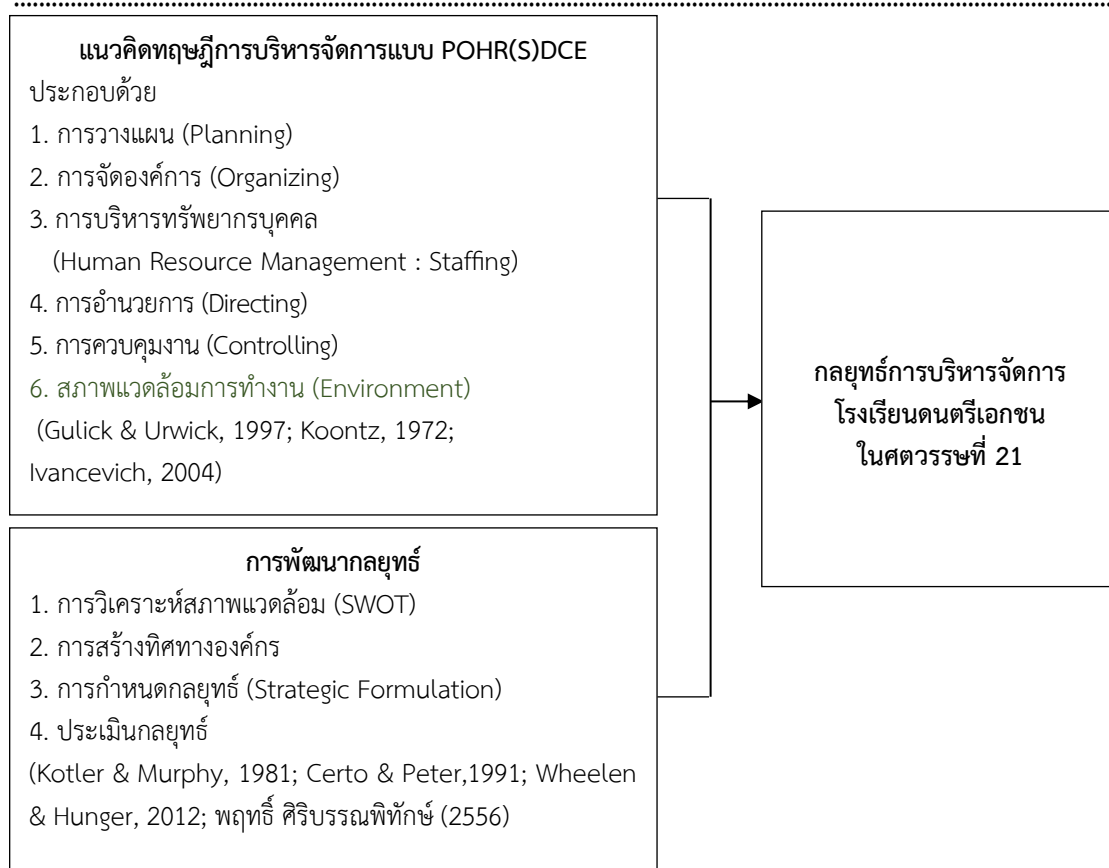
แนวคิดการบริหารจัดการแบบ POHR(S) DCE

Gulick and Urwick (1997) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการไว้สอดคล้องกับ Koontz (1972) กระบวนการบริหารจะประกอบด้วยขั้นตอนหรือกระบวนการหลายประการเริ่มจาก การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย โครงสร้าง และวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลในอนาคต ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพยากรณ์เหตุการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง รวมทั้งต้องมีการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดมาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความแม่นยำในการคาดคะเนผลที่จะได้รับ ให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการกำหนดรูปแบบโครงสร้างขององค์กรการจัด ระบบระเบียบการทำงานขององค์กร เพื่อให้

เกิดความสับสนในการมอบหมายงาน หรือการสั่งการ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจนเพื่อหลีกเลี่ยงการทำงานที่ซ้ำซ้อน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management หรือ Staffing)) เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล นับตั้งแต่การสรรหา คัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา การแต่งตั้ง โยกย้าย การพัฒนา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นกระบวนการบริหารจัดการทั้งหมดเกี่ยวกับคน หรือ บุคลากร ที่จะสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด การอำนวยการ (Directing) การอำนวยการ หรือการสั่งการ เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงบุคลากรให้ปฏิบัติงานและมีความกระตือรือร้นในการทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และใช้ศิลปะในการบังคับบัญชา การควบคุม (Controlling) การควบคุมเป็นการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือหน้าที่ที่กำหนดไว้หรือไม่ การทำงานเป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดหรือไม่ มีข้อบกพร่องอย่างไรเพื่อนำไปสู่การทำการแก้ไข การควบคุมอาจตรวจสอบจากการใช้งบประมาณ การตรวจงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน และอีกปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการประสบความสำเร็จคือสภาพแวดล้อมการทำงาน (Environment) เนื่องจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิด POHR(S)DCE ไปกำหนดองค์ประกอบในการสร้างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยนำทฤษฎี POSDCoRB และ POSDC และ HRM มาสังเคราะห์เป็นทฤษฎีการบริหารยุคปัจจุบัน และกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ได้แก่ POHR(S)DCE ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources หรือ Staffing) การอำนวยการ (Directing) การควบคุมงาน (Controlling) และสภาพแวดล้อมการทำงาน (Environment) ของโรงเรียนดนตรีเอกชนตามแนวคิด Gulick and Urwick (1997) แนวคิดของ Koontz (1972) และแนวคิดของ Ivancevich (2004) เพื่อนำไปสร้างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์ของ Kotler and Murphy (1981), Certo and Peter (1991), Wheelen and Hunger (2012), และพฤษี ศิริบรรณพิทักษ์ (2556) ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) การสร้างทิศทางองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) และประเมินกลยุทธ์



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และตัวแทนครูจากโรงเรียนดนตรีเอกชน โรงเรียนดนตรีเอกชนที่ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งโดยกระทรวงศึกษาธิการ ในปีพ.ศ. 2566 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา (สช.) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 442 คน และครู จำนวน 1,240 คน จาก 442 โรงเรียนทั่วประเทศ รวมทั้งสิ้น 1,682 คน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และตัวแทนครูจากโรงเรียนดนตรีเอกชน จำนวน 420 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 210 คน และครู จำนวน 210 คน จาก 210 โรงเรียน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามภูมิภาคซึ่งเป็นที่ตั้งของโรงเรียน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนดนตรีเอกชน ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญ วิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.89

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ รูปแบบ Google Form ไปยังสถานศึกษาพร้อมหนังสือนำขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

4.2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 โดยการคำนวณค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Need Index--PNI) โดยวิธี $PNI_{modified}$

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21

ขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 โดยวิเคราะห์การจัดลำดับความต้องการจำเป็นโดยคำนวณค่าดัชนี $PNI_{modified}$ อาศัยค่าดัชนีสูงสุด-ค่าต่ำสุด กำหนดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนดนตรีเอกชนประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและภาวะคุกคาม) จัดทำ SWOT Analysis และ TOWS Matrix จับคู่ SO, ST, WO และ WT เพื่อกำหนดกลยุทธ์

2. ผู้วิจัยจัดทำ SWOT Analysis และ TOWS Matrix จับคู่ SO, ST, WO และ WT เพื่อกำหนดกลยุทธ์

3. จัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน ได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นผู้ที่มีความสมบัติ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียนดนตรีเอกชน จำนวน 4 ท่าน

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา จำนวน 3 ท่าน

กลุ่มที่ 3 ได้แก่ ผู้รับบริการโรงเรียนดนตรีเอกชน จำนวน 3 ท่าน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัย เพื่อประสานขอความร่วมมือในการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) สรุประเด็นการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 และประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกในด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้อง และประโยชน์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ศึกษา ก่อนการสัมภาษณ์ และดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยตนเองตามเวลาที่กำหนดไว้

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยสรุประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้อง และด้านประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ปรับปรุงและแก้ไขกลยุทธ์ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา และนำข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงให้กลยุทธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 แสดงดังตารางที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตารางที่ 1 สภาพปัจจุบัน (D) สภาพที่พึงประสงค์ (I) และความต้องการจำเป็น (PNI modified) การบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21

การบริหารจัดการโรงเรียน ดนตรีเอกชน ในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI	ลำดับ
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ		
1. การวางแผน	3.47	0.18	ปานกลาง	4.50	0.31	มาก	0.2985	6
2. การจัดองค์การ	3.42	0.21	ปานกลาง	4.51	0.33	มากที่สุด	0.3193	5
3. การบริหารทรัพยากรบุคคล	3.36	0.18	ปานกลาง	4.57	0.24	มากที่สุด	0.3588	4
4. การอำนวยการ	3.15	0.30	ปานกลาง	4.63	0.22	มากที่สุด	0.4680	1
5. การควบคุม	3.19	0.35	ปานกลาง	4.62	0.18	มากที่สุด	0.4505	2
6. สภาพแวดล้อม	3.33	0.15	ปานกลาง	4.53	0.29	มากที่สุด	0.3604	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.32	0.28	ปานกลาง	4.56	0.19	มากที่สุด	0.3735	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 โดยรวมค่าเฉลี่ย 3.32 อยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการวางแผน อยู่ระดับปานกลาง รองลงมา คือ ด้านการจัดองค์การ อยู่ระดับปานกลาง และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการอำนวยการ ค่าเฉลี่ย 3.15 อยู่ระดับปานกลาง

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 โดยรวมค่าเฉลี่ย 4.56 อยู่ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการอำนวยการ ค่าเฉลี่ย 4.63 อยู่ระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการควบคุม ค่าเฉลี่ย 4.62 อยู่ระดับมากที่สุด และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการวางแผน ค่าเฉลี่ย 4.50 อยู่ระดับมาก

สำหรับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 เรียงตามลำดับค่า $PNI_{modified}$ ที่มีค่าสูงสุดและน้อยกว่าลงไปตามลำดับดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ด้านการอำนวยการ ($PNI_{modified} = 0.4680$) ลำดับที่ 2 คือด้านการควบคุม ($PNI_{modified} = 0.4505$) ลำดับที่ 3 คือ ด้านสภาพแวดล้อม ($PNI_{modified} = 0.3604$)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผลการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์หลัก และ 18 กลยุทธ์รองดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 วางแผนที่ยืดหยุ่น เน้นเทคโนโลยีดิจิทัลและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

กลยุทธ์รอง 1.1 วางแผนหลักสูตรและกิจกรรมดนตรีที่บูรณาการเทคโนโลยี เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือกระแสใหม่

กลยุทธ์รอง 1.2 วางแผนเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เน้นทักษะการใช้เทคโนโลยีสร้างสรรค์ดนตรี กำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ยืดหยุ่น

กลยุทธ์รอง 1.3 กำหนดกิจกรรมและลำดับขั้นตอนชัดเจน และมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเพื่อใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์หลักที่ 2 กำหนดโครงสร้างที่ชัดเจน รองรับการทำงานเป็นทีม และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

กลยุทธ์รอง 2.1 กำหนดโครงสร้างและการมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาสามารถต่อยอดการเรียนรู้/ประกอบอาชีพได้

กลยุทธ์รอง 2.2 จัดสรรห้องเรียนและอุปกรณ์ดนตรี รวมถึงอุปกรณ์ดิจิทัลที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนที่ซับซ้อนขึ้น

กลยุทธ์รอง 2.3 จัดรูปแบบการสอนผ่านระบบเทคโนโลยี (เช่น YouTube, Facebook) เป็นตัวเลือกที่หลากหลายให้ผู้เรียน

กลยุทธ์หลักที่ 3 คัดเลือก พัฒนา และรักษาบุคลากรให้มีทักษะดนตรีควบคู่ทักษะดิจิทัล

กลยุทธ์รอง 3.1 คัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะดนตรี ทักษะดิจิทัล ทักษะดิจิทัล มีทักษะการสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น

กลยุทธ์รอง 3.2 จัดฝึกอบรมเทคโนโลยีและการสร้างสื่อออนไลน์อย่างสม่ำเสมอ และ ส่งเสริมให้พัฒนาทักษะดนตรีให้ทันสมัยและสอดคล้องกับกระแสนิยมปัจจุบัน

กลยุทธ์รอง 3.3 สร้างขวัญและกำลังใจที่โปร่งใส เป็นธรรม

กลยุทธ์หลักที่ 4 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านดิจิทัล และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม

กลยุทธ์รอง 4.1 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ชัดเจน ทันสมัย และมีทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ

กลยุทธ์รอง 4.2 ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมการเรียนรู้ เน้นให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรงและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการสร้างสรรค์

กลยุทธ์รอง 4.3 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม เปิดใจรับและตอบสนองต่อมุมมองใหม่ ๆ และกระแสนิยมที่เปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์หลักที่ 5 ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการติดตาม ประเมินผล และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์รอง 5.1 ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ เช่น ระบบลงทะเบียน ตารางเรียน ระบบติดตามผลการเรียน การรายงานความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรค อย่างสม่ำเสมอและ โปร่งใส

กลยุทธ์รอง 5.2 นำเทคโนโลยีมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการพัฒนาผู้เรียน

กลยุทธ์รอง 5.3 ระบบประเมินผลการเรียนรู้ต้องเน้นทักษะทางด้านดนตรี และเจตคติ ของผู้เรียน

กลยุทธ์หลักที่ 6 สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ดิจิทัลและความปลอดภัย

กลยุทธ์รอง 6.1 การพัฒนาหลักสูตรที่หลากหลายและทันสมัย

กลยุทธ์รอง 6.2 จัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและสะดวกสบาย

กลยุทธ์รอง 6.3 มีความโปร่งใสในการแจ้งค่าใช้จ่ายทุกประเภท กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมที่เหมาะสมเมื่อเทียบกับคุณภาพที่ได้รับ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยดำเนินการประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียนดนตรีเอกชน การบริหารการศึกษา และผู้รับบริการโรงเรียนดนตรีเอกชน จำนวน 10 คน และหาค่าความถี่ของผลการประเมินด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และประโยชน์ของกลยุทธ์ พบว่า

1. ด้านความถูกต้อง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ 10 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเห็นสอดคล้องกันคือ ทุกกลยุทธ์มีความถูกต้องครอบคลุมสามารถนำมาสู่การปฏิบัติในโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 ได้

2. ด้านความเหมาะสม พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเห็นสอดคล้องกันว่าทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสม

3. ด้านความเป็นไปได้ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเห็นสอดคล้องกันว่าทุกกลยุทธ์ มีความเป็นไปได้ ซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติในการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชน ในศตวรรษที่ 21

4. ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเห็นสอดคล้องกันว่าทุกกลยุทธ์เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชน ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างดี

สรุปและอภิปรายผล

1. จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นของการจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการควบคุม และด้านสภาพแวดล้อม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าปัจจุบันโรงเรียนดนตรีเอกชนประสบกับปัญหาหลายประการ ทั้งปัญหาด้านการบริหารจัดการ ปัญหาด้านโครงสร้าง องค์กรและการบริหารจัดการ นโยบายการบริหารไม่เป็นระบบและไม่ชัดเจน มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ โดยผู้บริหารระดับสูงแต่ไม่มีการสื่อสารถึงผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาด้านตลาดที่มีสภาพการแข่งขันในธุรกิจการสอนดนตรีค่อนข้างรุนแรง มีโรงเรียนสอนดนตรีคู่แข่งรายย่อยค่อนข้างมาก ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล ระยะเวลาในการสร้างครูสอนดนตรีใช้เวลานานมาก ปัญหาอัตราการลาออกของครูสอนดนตรีมีสูง ทำให้บุคลากรครูสอนดนตรีขาดแคลน (นันทน เทพ คำสอน และนภดล พันธุ์พานิช, 2562) จึงส่งผลให้สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนอยู่ระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ บติพงศ์ สิริปทุมานนท์, พิชญาภา ยืนยาว และ อีรวิธ ธาดาดันติโชค (2565) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนกรณีศึกษาโรงเรียนวินัยนุกูล พบว่า สภาพปัจจุบันในการดำเนินการของโรงเรียนวินัยนุกูลในระดับปานกลางและมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุดและมีความต้องการจำเป็นพัฒนากลยุทธ์

2. จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 พบว่า ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์หลัก

กลยุทธ์ที่ 1 คือวางแผนที่ยืดหยุ่นเน้นเทคโนโลยีดิจิทัลและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นกลยุทธ์หลักด้านการวางแผนเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการองค์กรไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนหรือองค์กรอื่น ทั้งนี้เนื่องมาจากการวางแผน เป็นการวางแผนทางในการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานตามแนวทางนั้น ๆ พร้อมทั้งระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนก่อนลงมือปฏิบัติการ (Gulick & Urwick, 1997)

กลยุทธ์ที่ 2 กำหนดโครงสร้างที่ชัดเจน รองรับการทำงานเป็นทีม และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม ทั้งนี้การจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพองค์กรจะต้องมีการจัดบุคลากร แบ่งแผนกงาน และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับแผนงานเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด (สาคร สุขศรีวงศ์, 2563) ดังที่ Yaakob et al. (2019) กล่าวว่า สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการจัดระบบโครงสร้างการปฏิบัติงานเพื่อให้ตรงตามเป้าประสงค์ มีการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม วางระบบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในสร้างความรวดเร็วชัดเจนด้านข้อมูลต่าง ๆ สอดคล้องกับ วรวัชร เทียมสุวรรณ และคณะ (2563) ที่ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคาทอลิกในอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ สู่ประชาชนอาเซียน พบว่า สถานศึกษาจะต้องจัดสิ่งอำนวยความสะดวก หรือทรัพยากรต่าง ๆ ให้เหมาะสม

กลยุทธ์ที่ 3 คัดเลือกพัฒนาและรักษาบุคลากรให้มีทักษะดนตรีควบคู่ทักษะดิจิทัลเป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้บุคลากรถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะก่อผลสำเร็จให้กับองค์กรได้อย่างมาก การคัดเลือก สรรหา พัฒนาและการรักษาบุคลากรของโรงเรียนสอนดนตรีจึงต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ กนกวรรณ ศุภสิริโรจน์ (2556) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกประเทศ พบว่า ผู้บริหารต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้และความก้าวหน้าในอาชีพของผู้สอนและเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนดนตรี การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การประเมินความพึงพอใจในการทำงาน การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังคน การมอบหมายภาระงานอย่างเหมาะสม การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลผู้สอนและเจ้าหน้าที่อย่างชัดเจนและเป็นธรรม

กลยุทธ์ที่ 4 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านดิจิทัลและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม ดังที่ นิรันดร์ สุธีนิรันดร์ (2562) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารมีความสำคัญต่อโรงเรียนต้องบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เอื้ออำนวยให้องค์กร

มีวัตถุประสงค์และทิศทางในอนาคตชัดเจน และส่งเสริมให้วัฒนธรรมองค์กรที่ดี สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Mjaku (2020) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารกลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความชัดเจนในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภาวินทร์ ณ พัทลุง (2560) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำมีการดำเนินงานการปฏิบัติการอย่างมืออาชีพ (Professional) มีความพยายาม ความตระหนัก (Attempt & Awareness) และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (World Wide Vision)

กลยุทธ์ที่ 5 ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการติดตาม ประเมินผลและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ
เป็นกลยุทธ์ด้านการควบคุม เป็นการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคคลในโรงเรียนเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือหน้าที่ที่กำหนดไว้หรือไม่ การทำงานเป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดหรือไม่มีข้อบกพร่องอย่างไรเพื่อนำไปสู่การทำการแก้ไข การควบคุมอาจตรวจสอบจากการใช้งบประมาณ การตรวจงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Koontz, 1972) และในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนต้องมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลตลอดจนแก้ไขปัญหาเพื่อให้การควบคุมเป็นไปอย่างมีระบบ ดังที่ Szyliowicz and Green (2019) กล่าวว่าในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนจะต้องมีการวางกลยุทธ์เพื่อสร้างแนวการตัดสินใจใหม่ โดยมีการบูรณาการทางวิชาการกับสื่อเทคโนโลยีและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลวรรณ พันธุ์คำหรี และคณะ (2564) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวิชาสู่มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ พบว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวิชาสู่มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ โรงเรียนต้องพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีสำหรับการจัดการเรียนรู้ และระบบการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ที่ 6 สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ดิจิทัลและความปลอดภัย เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดทักษะทางด้านดนตรี การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (สมหมาย อ่าดอนกลอย, 2556) ดังที่ ปิติพงศ์ สิริบุษมานนท์ พิชญาภา ยืนยาว และ อีรฐ ธาดาดันติโชค (2565) ได้ศึกษาพบว่า กลยุทธ์ในการบริหารจัดการโรงเรียนด้าน สภาพแวดล้อมนั้นโรงเรียนจะต้องพัฒนาอาคารสถานที่ให้ปลอดภัยและมีระบบสารสนเทศที่ทันสมัย

3. จากผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 ทุกกลยุทธ์ มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การกำหนดกลยุทธ์ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการวิเคราะห์ SWOT จะทำให้ทราบสถานภาพของโรงเรียนสอนดนตรีเอกชนว่าเป็นอย่างไรมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส เป็นอุปสรรคภัยคุกคาม ต่อการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งได้ทราบถึงสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์กรนี้ไปวางแผนกลยุทธ์ที่จะใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นสามารถรับมือกับอุปสรรคต่าง ๆ รวมถึงสามารถสร้างความเข้มแข็งและขจัดข้ออ่อนด้อย มีการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นก่อนที่จะกำหนดเป็นกลยุทธ์ สอดคล้องกับ Certo and Peter (1991) ที่ได้กล่าวว่า การวางแผนและพัฒนากลยุทธ์ ต้องเริ่มจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ก่อนการกำหนดกลยุทธ์ จะช่วยให้พัฒนากลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและความเป็นไปได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น นอกจากนี้กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมีความครอบคลุมการบริหารจัดการทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การบริหารทรัพยากรบุคคล การอำนวยการ การควบคุม และสภาพแวดล้อม สอดคล้องกับ กมลวรรณ พันธุ์คำหรี, สมเกียรติ ตุ่นแก้ว และ ไพโรภ รัตนชูวงศ์ (2564) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวิชาสู่มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ พบว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวิชาสู่มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ มีผลการประเมินและตรวจสอบความเป็นไปได้ของการกำหนดกลยุทธ์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการวิจัยของ ปรีชา ดาวเรือง และคณะ (2561)

ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พบว่า กลยุทธ์การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 การบริหารจัดการด้านอำนวยการ ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเอกชน ควรเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำด้านดิจิทัล มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

1.2 การบริหารจัดการด้านการควบคุม ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเอกชน ควรนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการติดตาม ประเมินผลและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคคลในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การบริหารจัดการด้านสภาพแวดล้อม ควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ดิจิทัล และให้ผู้เรียนเกิดความปลอดภัย

1.4 การบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาระบบการรับสมัคร คัดเลือก และพัฒนาครู ให้มีทักษะครบทั้ง 3 มิติ ได้แก่ ทักษะดนตรี ทักษะดิจิทัล และทักษะด้านการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1.5 การบริหารจัดการด้านการจัดองค์การ ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเอกชน ควรมีการกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

1.6 การบริหารจัดการด้านการวางแผน ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเอกชน ควรมีการวางแผนที่ยืดหยุ่นเน้นเทคโนโลยีดิจิทัลและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ผู้วิจัยควรมีการศึกษารายกรณี โดยนำกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชนในศตวรรษที่ 21 มาปฏิบัติจริงและติดตามผลการนำกลยุทธ์มาใช้

2.2 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีเอกชน

2.3 ควรมีการศึกษาและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการในโรงเรียนสังกัดหน่วยงานอื่น เช่น โรงเรียนภาครัฐ เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- กมลวรรณ พันธุ์คำหรี สมเกียรติ ตุ่นแก้ว และ ไพรง รัตนชูวงศ์. (2564). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภท กวดวิชาสู่มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่. *วารสารเศรษฐศาสตร์วิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*. 6(1), 25-44. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/jeducru/article/download/253410/173161/938446>
- กนกวรรณ ศุภสิริโรจน์. (2556). กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ. *วารสารเศรษฐศาสตร์*. 42(4), 1-14. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EDUCU/article/view/31395>
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2560)*. สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. <https://academic.obec.go.th/web/news/view/75>
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2563). *การนำและบริหารยามวิกฤต: บทเรียนจากโควิด-19*. กรุงเทพฯ: ชัคเชสพบลิชซิง.
- นันทน์เทพ คำสอน และ นพดล พันธุ์พานิช (2562). แนวทางการบริหารจัดการธุรกิจโรงเรียนสอนดนตรีเอกชนให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน. *วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*. 7(2), 1-14. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/svittj/article/download/195965/173971/939199>

- นิรันดร์ สุธีนิรันดร์. (2562). *การบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้า. (อัครา).
- ปิตินันท์ สิริปทุมมานนท์, พิทยาภา ยืนยาว และ อีรวิธ ธาดาตันติโชค (2565). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเอกชน กรณีศึกษาโรงเรียนวินัยนุกูล. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*. 10(38), 22-31. <https://jeal.snru.ac.th/ArticleView?ArticleID=1042>
- ปรีชา ดาวเรือง, กรองทิพย์ นาควิเชตร, ศรดา ชัยสุวรรณ และสมบุญรณ์ ดันยะ. (2561). กลยุทธ์การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. *Journal of Nakhonratchasima College*. 12(1), 47-61. http://journal.nmc.ac.th/th/admin/Journal/2561Vol12No1_837.pdf
- พรศักดิ์ อรุณชัยรัตน์. (2563). *New Normal* (พิมพ์ครั้งที่ 1). โอเคบี.
- พลฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2556). *รายงานการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี. <https://backoffice.onec.go.th/uploads/Book/586-file.pdf>
- พีรพัฒน์ จารุสมบัติ, ฉันทยาภรณ์ โพธิกาวิณ และปริญญนันท์ พรหมสุขกุล. (2563). สภาพความต้องการในการจัดการศึกษาดนตรีของโรงเรียนเอกชนนอกระบบในกรุงเทพมหานคร. *วารสารศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 24(2), 1-18. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/jfofa/article/download/240120/165979/865753>
- ภาวิรินทร์ ณ พัทลุง. (2560). *การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท บัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช]. <http://www.thaiedresearch.org/home/paperview/1139>
- ภูติศ ร่มสกุล, สุดาพร ทองสวัสดิ์ และ จรัส อติวิทยากรณ์. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกเรียนโรงเรียนดนตรีเอกชนในจังหวัดสงขลา. *วารสารการบริหารนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมท้องถิ่น*. 9(8), 1260-1272. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jsa-journal/article/download/266204/180881/1055409>
- มนสิการ เหล่าวานิช. (2561). *เลี้ยงลูกด้วยเสียงดนตรี*. แพร่เพื่อเด็ก อมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- วรวรรช เทียมสุวรรณ, วัชรพล วิบูลย์ศรีน และศิโรจน์ ผลพันธิน. (2563). กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคาทอลิกในอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ สู่ประชาคมอาเซียน. *วารสารวิชาการวิทยาลัยแสงธรรม*. 12(2), 94-116. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/scj/article/view/245844>
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ศุภร เสรีรัตน์, ปณิศา มีจินดา, และจิระวัฒน์ อนุวิชานนท์. (2560). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. ธรรมสาร.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2564). *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 21). อมรินทร์ฮาวทู อมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- สมยศ นาวิการ. (2563). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. อักษรไทย.
- สมหมาย อำดอนกลอย. (2556). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*. 7(1), 16-30. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/GraduatePSRU/article/view/55490>
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2563). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 14). บริษัท จี.พี.ไซเบอร์พรินท์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2566). *แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2566-2570*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.
- สุกรี เจริญสุข. (2555). *ดนตรีกับเด็ก*. สำนักพิมพ์วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Certo, S. C. & Peter, J. P. (1991). *Strategic management: Concept and applications*. McGraw-Hill.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press.
- Drucker, P.F. (2020). *Classic Drucker สดุดีอดปรมาจารย์ด้านบริหารจัดการ* (ฉบับปรับปรุง) แปลโดย วีรวิธ มาฆะศิรินันท์. เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- Fred R. D. (2005). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Prentice-Hall.
- Gibson, James L., Ivancevich John M., Donnelly James H, Jr., & Konopaske Robert. (2004). *Organization: Behavior, Structure, Processes* (11th ed.). McGraw-Hill.

- Gulick, L. & Urwick, L. (1997). Educational Administration: School-Based Management. *Clearing House*. 65(5), 261-263.
- Hernandez, J. V. (2021). *Strategic management in basic education institutions in Mexico*. Semantic Scholar. <https://www.semanticscholar.org/>
- Koontz H. D. (1972). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. MC Graw – Hill.
- Kotler, P. F. & Murphy, P. E. (1981). Strategic planning for higher education. *Journal of Higher Education*. 52, 470-489. <https://doi.org/10.1080/00221546.1981.11778119>
- Allan, L. A. (1973). *Professional Management*. McGraw-Hill.
- Mjaku Gentiana. (2020). Strategic Management and Strategic Leadership. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 10(8), 914-917. <https://doi.org/10.29322/IJSRP.10.08.2020.p104113>
- Yaakob, M. F., Musa M. R., Habibi, A. & Othman, R. (2019). Strategic management and strategic planning in school: is it worth for teachers?. *Academy of Strategic Management Journal*. 18(3), 1-6. https://www.researchgate.net/publication/333662860_STRATEGIC_MANAGEMENT_AND_STRATEGIC_PLANNING_IN_SCHOOL_IS_IT_WORTH_FOR_TEACHERS
- Robbins, S.P. & DeCenzo, D.A. (2020). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*. Pearson Education.
- Sanders, E.C. (2020). Lawrence Kohlberg's Stages of Moral Development. ใน *Britannica*. <https://www.britannica.com/science/Lawrence-Kohlbergs-stages-of-moral-development>
- Steiner, G. (1979). *Strategic planning*. Free Press.
- Szyliowicz, D., & Green, T. G. (2019). Making strategy “real”: Using reality television for innovating teaching approaches. *The International Journal of Management Education*, 17(3), Article 100304. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100304>
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. (9th ed.). Pearson Prentice Hall.