

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) : B2 มีขอบข่ายเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการศึกษา เครือข่ายที่เข้ามามีส่วนร่วม การพัฒนาหลักสูตรและเทคนิควิธีการสอน โดยเป็นการพิจารณาผลสำเร็จ และแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพ คุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการและการจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน รวมถึงมุมมองด้านการจัดกระบวนการพัฒนาหลักสูตรซึ่งเป็นการประเมินคุณภาพเรื่องการจัดทำ การใช้หรือการบริหารและการประเมินการใช้หลักสูตรสถานศึกษา

3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต การกพัฒนา (Learning and Growth Perspective) : B3 มีขอบข่ายเกี่ยวกับความสามารถของบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพ ระบบ ICT เพื่อการบริหาร และวัฒนธรรมค่านิยม รวมทั้งเป็นการพิจารณาปัจจัยที่ขับเคลื่อนที่ให้นักเรียนได้รับการพัฒนาคุณภาพตามที่คาดหวังมุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา เป็นการประเมินด้านความสามารถของผู้บริหารในการนำหลักสูตรไปใช้หรือการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาและประเมินความสามารถของครูผู้สอนด้านระดับคุณภาพการสอนในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมทั้งระดับความพึงพอใจของครูผู้สอนในการปฏิบัติงาน

4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร(Budget & Resource Perspective) : B4 มีขอบข่ายเกี่ยวกับการมีทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสม และการบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการพิจารณาปัจจัยส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุภาพความสำเร็จในด้านงบประมาณและทรัพยากรโดยคำนึงถึงแหล่งสนับสนุน อัตรากำลัง ค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ นอกจากนี้มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร เป็นการประเมินด้านคุณภาพของการใช้งบประมาณและทรัพยากรต่างๆ ในการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ ซึ่งจะประเมินด้านความเหมาะสมและความคุ้มค่า

(1) แรกผลึกต้น : พิจารณาจากแรงบันดาลใจ (A : Aspiration) เป็นการตอบคำถามว่าแรงบันดาลใจขององค์กรคืออะไร หรือเป้าหมายขององค์กรคืออะไร อะไรเป็นสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องทำให้สำเร็จ การตอบคำถามว่าแรงบันดาลใจขององค์กรคืออะไรก็เปรียบเสมือนการวางเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าสุดท้ายแล้วอะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการ หรือเป็นสิ่งที่องค์กรนั้นจำเป็นต้องให้สำเร็จ จากการระดมความคิดเห็นและสำรวจกับผู้มีส่วนได้เสียของสถานศึกษาซึ่งเข้าร่วมกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2567-2569) โรงเรียนเทพศิรินทร์ นนทบุรี ระหว่างวันที่ 21-22 ธันวาคม 2566 และจัดลำดับร้อยละ 20 ที่ได้คะแนนสูงสุดในแต่ละประเด็น สามารถสรุปให้เห็นได้ว่าโรงเรียนเทพศิรินทร์ นนทบุรี มีระดับปัจจัยภายในของแรกผลึกต้น : พิจารณาจากแรงบันดาลใจ (A : Aspiration) มีความสอดคล้องกับการรับรู้ในระดับมากที่สุด ที่ค่าเฉลี่ย 4.323 โดยมีปัจจัยภายในที่เป็นแรงผลักดันและแรงบันดาลใจที่อยู่ในลำดับร้อยละ 20 ลำดับแรก จำนวนทั้งสิ้น 19 ปัจจัย โดยสามารถจัดเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้

แรงบันดาลใจ (A : Aspiration)	ค่าเฉลี่ย
A1 (B1) นักเรียนสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร]	4.621
A2 (B1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามค่าเป้าหมายของโรงเรียน]	4.621

แรงบันดาลใจ (A : Aspiration)	ค่าเฉลี่ย
A3 (B2) มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรที่หลากหลาย ตรงตามความต้องการของผู้เรียน]	4.517
A4 (B1) มีการแนะแนว และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และมีการประกอบอาชีพตามที่มุ่งหวัง]	4.517
A5 (B3) มีการเสริมสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองด้านศิลปะ ทั้งด้านทัศนศิลป์ ดนตรีไทย ดนตรีสากล นาฏศิลป์ ส่งผลให้นักเรียนเกิดความรักในศิลปะตามความถนัดของตนเอง และต่อยอดไปจนถึงการเรียนต่อ หรือประกอบอาชีพในสิ่งที่ตนเองรัก	4.517
A6 (B3) มีการส่งเสริมผู้เรียนโดยการมอบรางวัล ประกาศเกียรติคุณ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของรางวัลต่างๆที่ได้	4.517
A7 (B2) การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ความเป็น Teamwork การเสริมแรงทางบวก	4.483
A8 (B1) การพัฒนาหลักสูตรและ กระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	4.483
A9 (B3) มีการส่งเสริมผู้เรียนโดยการมอบรางวัล ประกาศเกียรติคุณ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของรางวัลต่างๆที่ได้และเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียนคนอื่นๆได้เห็นเป็นแบบอย่างที่ดี	4.483
A10 (B1) มีการแนะแนว และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และมีการประกอบอาชีพตามที่มุ่งหวัง	4.448
A11 (B1) จัดกิจกรรมส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.414
A12 (B4) มีการนำทรัพยากรทางการศึกษามาใช้ให้เกิดประโยชน์และส่งเสริมผู้เรียนให้สำเร็จในด้านต่าง ๆ ตามความถนัด	4.414
A13 (B1) ออกแบบการจัดการเรียนรู้โดยมีการสร้างสื่อหรือนวัตกรรมที่หลากหลายเป็นสื่อที่ทรงพลัง ตามความสนใจของนักเรียน	4.379
A14 (B1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามค่าเป้าหมายของโรงเรียน	4.379
A15 (B4) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้มากขึ้น สนับสนุนงบประมาณในการแข่งขันนอกสถานที่ให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมในปัจจุบัน	4.379
A16 (B1) มีการแนะแนว และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และมีการประกอบอาชีพตามที่มุ่งหวัง	4.345
A17 (B3) ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้รับการพัฒนาตามที่คาดหวัง	4.345
A18 (B1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามค่าเป้าหมายของโรงเรียน (2)	4.310
A19 (B1) นักเรียนสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร	4.310
ค่าเฉลี่ยแรงบันดาลใจ (A : Aspiration)	4.323

(2) ภาพความคาดหวังในอนาคตขององค์กร : พิจารณาจากผลลัพธ์ที่คาดหวัง (R : Result) ทำหน้าที่เหมือนกับตัวชี้วัด (KPI) ใช้วัดผลของเป้าหมายหรือ Aspiration เป็นสิ่งที่ต่อยอดมาจากเป้าหมายขององค์กรเพื่อใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งต้องเป็นสิ่งที่วัดเป็นตัวเลขหรือจับต้องได้ ทำหน้าที่เหมือนกับ KPI result ในการวัดผลของเป้าหมายหรือ Aspiration ที่ต้องวัดว่าจะสามารถบรรลุได้อย่างไรบ้าง เช่น ระยะเวลาของการดำเนินงาน จำนวน Project หรือ Initiatives ที่ต้องทำให้สำเร็จต่อปีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลัก เป็นต้น ซึ่งบางครั้งก็เป็นเหมือนกับการตรวจสอบอีกครั้งว่าเป้าหมายองค์กรที่ตั้งไว้ สามารถวัดผลได้จริงหรือไม่ จากการระดมความคิดเห็นและสำรวจกับผู้มีส่วนได้เสียของสถานศึกษาซึ่งเข้าร่วมกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2567-2569) โรงเรียนเทพศิรินทร์ นนทบุรี ระหว่างวันที่ 21-22 ธันวาคม 2566 และจัดลำดับร้อยละ 20 ที่ได้คะแนนสูงสุดในแต่ละประเด็น สามารถสรุปให้เห็นได้ว่าโรงเรียนเทพศิรินทร์ นนทบุรี มีระดับปัจจัยภายในของภาพความคาดหวังในอนาคตขององค์กร : พิจารณาจากผลลัพธ์ที่คาดหวัง (R : Result) **มีความสอดคล้องกับการรับรู้ในระดับมากที่สุด ที่ค่าเฉลี่ย 4.142** โดยมีปัจจัยภายในที่เป็นภาพความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่อยู่ในลำดับร้อยละ 20 ลำดับแรก จำนวนทั้งสิ้น 14 ปัจจัย โดยสามารถจัดเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (R : Result)	ค่าเฉลี่ย
R1 (B2) ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานของครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ เปิดโอกาสให้คุณครูได้แสดงความคิดเห็น และคอยสนับสนุน ติดตาม ประเมินผลอย่างเป็นระบบให้เกิดเป็นรูปธรรม ที่สามารถสร้างความองค์ความรู้ และเกิดการจัดการความรู้ได้ทั้งระบบ	4.310
R2 (B1) ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ด้วยวิธีการสอนที่หลากหลาย ตามศักยภาพของผู้เรียน	4.310
R3 (B1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามค่าเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด	4.241
R4 (B2) เกิดการยอมรับในการแลกเปลี่ยนแนวคิด จากการมีส่วนร่วมของทุกคน มีแผนการพัฒนา ที่ชัดเจน และเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	4.241
R5 (B3) ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองจนประสบความสำเร็จตามความถนัด ตามความรู้ความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสำเร็จการศึกษาในอัตราร้อยละ 100	4.241
R6 (B4) ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้จากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียนไปพัฒนาตนเอง จนเกิดทักษะ และประกอบอาชีพได้ เป็นคนดี พัฒนาประเทศชาติต่อไป	4.241
R7 (B2) นักเรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพจนประสบผลสำเร็จ	4.207
R8 (B2) โรงเรียนมีหลักสูตรตามความต้องการของผู้เรียน อย่างน้อย 10 หลักสูตร	4.207
R9 (B3) นักเรียนประสบความสำเร็จและมีความสุข	4.207
R10 (B3) ครูทุกคนมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ	4.207



R11 (B4) งบประมาณและทรัพยากรที่เพียงพอจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้	4.207
R12 (B1) นักเรียนมีสมรรถนะตามหลักสูตร ฯ ในระดับดีขึ้นไปในอัตราร้อยละ 100	4.172
R13 (B1) ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในระดับดีขึ้นไปในอัตราร้อยละ 100	4.172
R 14 (B1) ผู้เรียนได้ใช้ประโยชน์จากโครงสร้างด้านพื้นฐานของโรงเรียน (Infrastructure)	4.172
ค่าเฉลี่ยผลลัพธ์ที่คาดหวัง (R : Result)	4.142

## 2.2 การวิเคราะห์เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ด้วยกระบวนการ SWOT Matrix

เมื่อดำเนินการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมองค์กร แรงบันดาลใจและเป้าหมายแล้ว จึงได้ดำเนินการในการวิเคราะห์เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ด้วยกระบวนการ SWOT Matrix โดยพิจารณาจากคะแนนค่าเฉลี่ยรายด้านในแต่ละด้านทั้งปัจจัยด้านจุดแข็ง (S : Strengths) และ จุดอ่อน (W : Weakness) สำหรับปัจจัยภายใน และโอกาส (O : Opportunities) และ อุปสรรค (T : Threats) สำหรับปัจจัยภายนอก และเชื่อมโยงกับแรงบันดาลใจ (A : Aspiration) และผลลัพธ์ที่คาดหวัง (R : Result) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และแนวทางการพัฒนา รวมทั้งผลลัพธ์ที่คาดหวังความสำเร็จ ทั้งนี้ จากการพิจารณาคะแนนในแต่ละด้านซึ่งได้จากการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมองค์กร แรงบันดาลใจและเป้าหมายแล้ว สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

SWOT Matrix		จุดแข็ง (S : Strengths)	จุดอ่อน (W : Weakness)
ค่าเฉลี่ย		4.198	3.817
โอกาส (O : Opportunities)	3.877	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) 4.038 <sup>2</sup>	กลยุทธ์เชิงพัฒนาองค์กร (WO Strategy) 3.847 <sup>4</sup>
อุปสรรค (T : Threats)	4.005	กลยุทธ์ป้องกันเชิงรับ (ST Strategy) 4.102 <sup>1</sup>	กลยุทธ์เชิงประคอง/ถอย (WT Strategy) 3.911 <sup>3</sup>

ซึ่งจากค่าคะแนนที่ได้ สะท้อนให้เห็นว่า โรงเรียนเทพศิรินทร์ นนทบุรี เป็นสถานศึกษาที่มีความพร้อมและมีจุดแข็งที่อยู่ในระดับมาก แต่อย่างไรก็ตามอุปสรรคภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมได้และส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการศึกษาก็มีมากเช่นเดียวกัน จึงสะท้อนให้ในการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการ

พัฒนาการศึกษาของโรงเรียนเทพศิรินทร์ นนทบุรี จึงสามารถจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนาดังนี้

กลยุทธ์เชิงป้องกันเชิงรับ (ST Strategy) ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยที่ 4.102 โดยเป็นแนวทางในการดำเนินการที่ควรกำหนดกลยุทธ์การป้องกันตัว (Defensive) โดยนำจุดแข็งมาต่อสู้กับอุปสรรค หรือใช้การตั้งรับ หรือการแตกตัว (Diversification) เพื่อนำจุดแข็งรอคอยโอกาสหรือคว้าโอกาสที่จะมาถึง เช่นการมุ่งการสร้างนวัตกรรมใหม่ ทั้งนี้ จากการระดมความคิดเห็นและสำรวจกับผู้มีส่วนได้เสียของสถานศึกษาซึ่งเข้าร่วมกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2567-2569) โรงเรียนเทพศิรินทร์ นนทบุรี ระหว่างวันที่ 21-22 ธันวาคม 2566 สามารถกำหนดกลยุทธ์ และแนวทางการพัฒนา รวมทั้งผลลัพธ์ที่คาดหวังความสำเร็จ สำหรับกลยุทธ์เชิงป้องกันเชิงรับ (ST Strategy) ได้ดังนี้

กลยุทธ์ป้องกันเชิงรับ (ST Strategy) (พิจารณาจาก SWOT + แแรงบันดาลใจ :A )	แนวทางในการดำเนินการ	ผลลัพธ์ที่ได้/ตัวชี้วัดความสำเร็จ (พิจารณาจากผลลัพธ์ที่คาดหวัง :R)	ความเชื่อมโยง			
			S	T	A	R
พัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มี คุณธรรม	ปฐมนิเทศ/อบรม/เข้าค่าย/ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ ชัดเจน/จัดเป็นกิจกรรมใน คาบจริยธรรมของทุกระดับ หรือ ม.1 และ ม.4	ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้จาก การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งใน และนอกห้องเรียนไปพัฒนา ตนเอง จนเกิดทักษะ และ ประกอบอาชีพได้ เป็นคนดีมี คุณธรรม มีคุณลักษณะอันพึง ประสงค์ พัฒนาประเทศชาติ ต่อไป	S5(S7) S10(S7) S14(S6)	T3 T5 T6 T8 T9	A6 A11	R5 R6 R7 R9 R13
การทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนา ศักยภาพผู้เรียนให้ประสบ ความสำเร็จ	อบรมพัฒนาเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กร	นักเรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพ จนประสบผลสำเร็จ	S10	T1	A8	R7
การร่วมมือการปฏิบัติงาน	การบูรณาการกิจกรรมที่ ตอบสนองนโยบายของ ภาครัฐ	ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน	S10(S7)	T1(P)	A7(B2)	R1(B2)
พัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นพล โลก	ให้ความรู้ความเข้าใจ ในการใช้เทคโนโลยีอย่าง สร้างสรรค์กับครู บุคลากร ทางการศึกษาและนักเรียน	นักเรียนมีความเป็นพลโลก	16	3	12	R13
ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถตรง สาขา	พัฒนาตนเองและวิชาชีพ	ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองจน ประสบความสำเร็จตามความถนัด	S1,2	T4,12	A12,13,15	R2,5,6, 9