

อภิธานนาการ



สำนักหอสมุด

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการ  
ตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมสาธิต  
มหาวิทยาลัยนเรศวร

The Strategic Development of management decision making of  
students in Further Study at Naresuan University Secondary  
Demonstration School

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร
วันลงทะเบียน..... 9 มี.ค. 2565
เลขทะเบียน..... 1049567
เลขเรียกหนังสือ..... 2.12.....

7605

0452ก

2563

อ้อมจรจิต แป้นศรีและทวีทรัพย์ เขยฝักแวง

OMTHAJIT PANSRI and THAWEESUB KOEIPAKVAEN

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการศึกษา โรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร 2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมสาธิต มหาวิทยาลัยนเรศวร และ 3. เพื่อประเมินกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมสาธิต มหาวิทยาลัยนเรศวร วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมสาธิต มหาวิทยาลัยนเรศวรและศึกษาความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา โรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 50 ฉบับและการสนทนากลุ่ม ( Focus Group) จำนวน 30 คน กับผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน ผู้ปกครองและนักเรียน ขั้นตอนที่ 2 ประกอบด้วย 1) เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร 2) จัดทำร่างกลยุทธ์ โดยประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยมีผู้เข้าร่วมประชุม จำนวน 30 คน และ 3) ตรวจสอบร่างกลยุทธ์ โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ โดยมี เข้าร่วมสัมมนา จำนวน 10 คน ขั้นตอนที่ 3 ประเมินกลยุทธ์ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน ประเมินโดยใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า โรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความพร้อมในการรับนักเรียนที่จะมาศึกษาต่อเป็นอย่างดี ครูมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและมีเทคนิควิธีการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย ปัญหาและอุปสรรค พบว่า นักเรียนมีตัวเลือกในการตัดสินใจเข้าศึกษาต่ออย่างเพียงพอในทุกโรงเรียนจึงสามารถเลือกเรียนตามสิ่งที่ตนเองสนใจ ครูเปลี่ยนบ่อย มีการย้ายและขาดความมั่นคงในการพัฒนาตนเอง จึงไม่ทราบทิศทางที่จะพัฒนาตนเองและตัดสินใจย้ายจากโรงเรียนทำให้โรงเรียนไม่สามารถมีบุคลากรที่คงอยู่และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนขาดทิศทางการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรอย่างชัดเจน 2. กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 3. ผลการประเมินของกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น พบว่า มีความสอดคล้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความเป็น ประโยชน์ในระดับมากและมากที่สุด

คำสำคัญ: การพัฒนากลยุทธ์การจัดการศึกษา, การตัดสินใจศึกษาต่อ, โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร

## Abstract

This research aims to 1) to study the situations, problems, and factors related to management Naresuan University Secondary Demonstration School 2) to develop strategies for making decision to learn in Naresuan University Secondary Demonstration School. 3) to evaluate the strategies. The research procedure was divided into 2 steps as follows: Step 1 the data were analyzed from the current situation and the data was obtained through the use of Questionnaire with 50 persons. Step 2 : 1) Developing the strategies by studying strategic for making decision to learn in Naresuan University Secondary Demonstration School through the use of document analysis and interview 2) workshops and connoisseurship were performed for 30 person and 10 connoisseurship respectively The results found; 1. The situation of problems, and factors related to management Naresuan University Secondary Demonstration School was found that the teachers used assessment and evaluation of learning English in a varieties of ways based on the core curriculum of Basic Education. However, there was a problem, the failure of education sector to change teacher often and the school don't have the policy and plan to develop teacher clearly. 2. The strategies consist of 4 strategies 3. The Strategies evaluation indicated that the developed strategy were appropriate, suitable, feasible and useful at the highest and a high level

**keywords:** Develop strategies , Making decision to learn, Naresuan University  
Secondary Demonstration School

## สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาของปัญหา.....	1
	จุดมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
	ความสำคัญของการวิจัย.....	3
	ขอบเขตของการวิจัย.....	3
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
2	เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	4
	ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับความพอใจ.....	4
	ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านส่วนประสมทางการตลาด.....	10
	การวิเคราะห์ SWOT Analysis .....	14
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	29
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	30
	ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการศึกษา โรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร.....	31
	ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจ ศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมสาธิต มหาวิทยาลัยนเรศวร .....	31
	ขั้นตอนที่ 3 ประเมินกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริม การตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร.....	32

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	ผลการวิจัย	35
5	บทสรุป.....	37
	สรุปผลการวิจัย.....	37
	อภิปรายผล.....	39
	ข้อเสนอแนะ.....	40
	บรรณานุกรม.....	43



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาของปัญหา

โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวรพบว่า จำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนจริงลดลงจากแผนรับ 45 คนในระดับ ม.1 และ 5 คน ในระดับ ม.4 รวม 50 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 และเมื่อเทียบกับจำนวนนักเรียนที่รายงานตัวและชำระเงินค่าลงทะเบียนเต็มจำนวน พบว่า จำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนจริงลดลงจากจำนวนนักเรียนที่รายงานตัว 61 คนในระดับ ม.1 และ 29 คน ในระดับ ม.4 รวม 90 คน คิดเป็นร้อยละ 20.45 ผู้บริหารจึงเห็นว่าเป็นเรื่องจำเป็นเร่งด่วนในการดำเนินการหาแนวทางแก้ไข (รายงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2560 มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหาร และการจัดการของผู้บริหารการศึกษา)

การดำเนินการหาแนวทางแก้ไขมีการนำวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของบริบทโรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร หรือ SWOT Analysis ที่เป็นกลยุทธ์ที่สามารถช่วยให้การดำเนินงานภายในองค์กรของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่โรงเรียนต้องการ โดยกลยุทธ์นี้จะถูกกำหนดตามธรรมชาติและลักษณะของบริบทของโรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร ทั้งนี้องค์กรของโรงเรียนจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวรได้นั้นจะต้องรู้สถานะของโรงเรียนก่อน อีกทั้งยังต้องมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับตนเอง ซึ่งกระบวนการเหล่านี้คือกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หรือ SWOT Analysis มาจาก Strengths, Weaknesses, Opportunities และ Threats โดย Strengths คือ จุดแข็ง เป็นความสามารถภายในขององค์กรที่เป็นบวก โดยองค์กรสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้อง Weaknesses คือ จุดอ่อน เป็นความสามารถภายในองค์กรที่เป็นด้านลบหรือจุดด้อย โดยองค์กรไม่สามารถนำจุดด้อยตรงนี้มาใช้ประโยชน์ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ Opportunities คือ โอกาส เป็นปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ และ Threats คือ อุปสรรค เป็นปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้นอกจากนี้ยังมีการนำการใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ส่วนประสมการตลาด หรือ Marketing Mix มาเป็นเครื่องมือทางการตลาดอีกอย่างหนึ่งเพื่อให้โรงเรียนมัธยมสาธิต มหาวิทยาลัยนเรศวรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2543)

จากปัญหาดังกล่าว การจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นวิธีหนึ่งที่จะสามารถจัดการแก้ปัญหาที่ มุ่งเน้นให้การ พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้มีทิศทาง และการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ชัดเจน และ สอดคล้องกับกระแสการ เปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ในปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในขององค์กร ทำ ให้การดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วน ต่าง ๆ ขององค์กรให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การ ปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม และการติดตามกำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินการตามกล ยุทธ์ เพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อ นำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป ผู้วิจัย จึงได้สนใจศึกษากลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อของนักเรียนโรงเรียนมัธยม สาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวรเพื่อเสนอแนะกลยุทธ์และสารสนเทศต่อโรงเรียนในการดำเนินงานเพื่อ ส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อของนักเรียนและผู้ปกครองต่อไป

#### จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมสาธิต มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียน มัธยมสาธิต มหาวิทยาลัยนเรศวร
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียน มัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร

#### ความสำคัญของการวิจัย

1. ทราบสภาพ ปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยม สาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ได้กลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมสาธิต มหาวิทยาลัยนเรศวร
3. ได้แนวทางในการแนวทางการพัฒนาการบริหารงานโรงเรียนมัธยมสาธิต มหาวิทยาลัย นเรศวร

#### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล
  - 1.1 ประชากร คือ ผู้บริหาร ครู นักเรียนและผู้ปกครองโรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัย นเรศวร
  - 1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร ครู นักเรียนและผู้ปกครองโรงเรียนมัธยมสาธิต มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 100 คน

## 2. ขอบเขตด้านเนื้อหาที่ศึกษา

2.1 ศึกษาปัจจัยกลยุทธ์การตลาด มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านผลิตภัณฑ์ 2) ด้านราคา 3) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย 4) ด้านการส่งเสริมการตลาด 5) ด้านบุคคล 6) ด้านกระบวนการ และ 7) ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

2.2 ศึกษาปัจจัยกระบวนการตัดสินใจซื้อ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การระบุปัญหา 2) การหาข้อมูล 3) การประเมินทางเลือก 4) การตัดสินใจซื้อ และ 5) การประเมินหลังการซื้อ

## 3. ขอบเขตด้านสถานที่ศึกษา

โรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ให้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงนิยามความหมายของคำต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานเชิงรุกของผู้บริหารโรงเรียนที่คาดว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี ที่มีคุณภาพที่สุด สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ มาตรการแนวทางของโรงเรียนที่คำนึงถึงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้

2. การพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง แนวทางและกิจกรรมในการจัดการและแก้ไขปัญหาของการบริหารงานเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมสาธิต มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยแบ่งระดับของกลยุทธ์ และดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็นคือ ความสอดคล้องเหมาะสม (Appropriateness) การปรับตัวให้ได้เปรียบ (Advantage) ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Feasibility) และการยอมรับได้ (Acceptability)



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนากลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับดำเนินการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

#### 1. ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

##### 1.1 ความหมายของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของงานที่บรรลุเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ ได้มีนักวิชาการหลายท่านทั้งชาวต่างประเทศและชาวไทยได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เวย์ริช และ คูนซ์ (Wehrich and Koontz, 1993 ) กล่าวว่า ความพึงพอใจ คือ ความพอใจเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนอง ซึ่งมีการมุ่งใจเป็นสิ่งที่เร้าเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ คือ ความพึงพอใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) กล่าวถึง ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นความรู้สึกของลูกค้าว่าพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้ในการทำงานของผลิตภัณฑ์กับความคาดหวังของลูกค้า (Kotler, 2003) ถ้าผลการทำงานของผลิตภัณฑ์เท่ากับความคาดหวังของลูกค้าจะเกิดความพึงพอใจ และถ้าผลการทำงานของผลิตภัณฑ์สูงกว่าความคาดหวังมากลูกค้าก็จะเกิดความพึงพอใจอย่างมาก

โอลิเวอร์ (จิตตินันท์ เดชะคุปต์, 2543 ) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะการณแสดงออกที่เกิดจากการประเมินประสบการณ์ซื้อ การใช้สินค้า และบริการ ซึ่งอาจหมายความได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ภาวะการณแสดงออกถึงความรู้สึกในทางบวกที่เกิดจากการประเมินเปรียบเทียบประสบการณ์การได้รับบริการที่ตรงกับสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง หรือดีเกินกว่าความคาดหวังของลูกค้า ในทางตรงข้ามความไม่พึงพอใจ หมายถึง ภาวะการณแสดงออกถึงความรู้สึกในทางลบที่เกิดจากการประเมินเปรียบเทียบประสบการณ์ การได้รับบริการที่ต่ำกว่าความคาดหวังของลูกค้า

คอตเลอร์ (วารุณี ตันติวงศ์วานิช และคณะ, 2546 : อ้างอิงจาก kotler, 2003) กล่าวว่า ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ขึ้นอยู่กับประโยชน์หรือคุณค่าที่รับรู้ได้จากการใช้ผลิตภัณฑ์ เมื่อเทียบกับสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง ซึ่งหากประโยชน์ที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์ต่ำกว่าที่ผู้ซื้อคาดหวัง ผู้ซื้อจะรู้สึกไม่พอใจในผลิตภัณฑ์นั้น ในทางตรงกันข้ามหากประโยชน์ที่ได้รับสอดคล้องหรือเกินกว่าที่ผู้ซื้อคาดหวัง ผู้ซื้อจะรู้สึกพอใจหรือประทับใจ

ธนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ (2547) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความพึงพอใจ ( Satisfaction) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่แสดงความยินดีหรือผิดหวังอันเป็นผลมาจากการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้

สินค้าหรือบริการ กับความคาดหวัง ถ้าผลจากการใช้สินค้า หรือบริการต่ำกว่าความคาดหวัง ลูกค้าย่อมจะไม่พอใจ ในขณะที่ถ้าผลลัพธ์เป็นไปตามความคาดหวังลูกค้าย่อมพอใจ และถ้าผลลัพธ์มีค่าเกินความคาดหวังลูกค้าย่อมยิ่งพอใจมากขึ้น การสร้างความพึงพอใจสูงสุดเป็นตัวเชื่อมทางอารมณ์ต่อสินค้านั้นๆ ซึ่งลูกค้าสร้างความคาดหวังจากประสบการณ์การซื้อที่ผ่านมาจากคำแนะนำของเพื่อน จากนักการตลาด จากข่าวสารของคู่แข่ง และจากคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้ ถ้าให้ความคาดหวังแก่ลูกค้าไว้สูงลูกค้าอาจผิดหวัง แต่ถ้ากำหนดไว้ต่ำก็จะทำให้ไม่เป็นที่ดึงดูดใจ

จิตตินันท์ เดชะคุปต์ (2549) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความพึงพอใจในการบริการ หมายถึง ภาวะการณแสดงออกถึงความรู้สึกในทางบวกของบุคคล อันเป็นผลจากการเปรียบเทียบการรับรู้สิ่งที่ได้รับการบริการ ไม่ว่าจะเป็นการรับบริการหรือการให้บริการในระดับที่ตรงกับการรับรู้สิ่งที่คาดหวังเกี่ยวกับการบริการนั้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการได้รับบริการในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการได้รับผลตอบแทนในการให้บริการ

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2553) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจลูกค้า (Customer Satisfaction) ไว้ว่า ความพึงพอใจเกิดจากการเปรียบเทียบคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการกับความคาดหวังของลูกค้าที่จะได้รับจากผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น ๆ ซึ่งมีทั้งความรู้สึกพอใจและผิดหวังถ้าผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นเป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้าก็จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจแต่ถ้าผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นไม่เป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้าก็จะทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจและผิดหวังในตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น ซึ่งความคาดหวังของลูกค้าจะได้ รับผิดชอบต่อผลมาจากการประสบการณ์ในการซื้อ คำแนะนำจากเพื่อน และคำแนะนำจากนักการตลาด ตลอดจนข่าวสารที่แพร่กระจายผ่านสื่อต่างๆ การทำธุรกิจความมุ่งมั่นให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดเพราะจะทำให้ลูกค้าไม่เปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการจากคู่แข่งอื่น และจะทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีกับตราสินค้าไปในตัวด้วย

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 ได้ให้ความหมายว่า พึง คำช่วยกิริยาอื่น หมายความว่า ยอมตาม แปลว่า ควร เช่น พึงไป ว่า ควรไป พึงใจ พอใจ, ชอบใจ พึงพอใจ รัก, ชอบใจ

จากคำนิยามดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกของลูกค้า หรือทัศนคติของผู้ใช้บริการที่มีต่อศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬามหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตอ่างทอง หลังจากที่ได้มีการใช้บริการด้านออกกำลังกายแล้วเกิดความรู้สึกที่ดี พอใจเมื่อได้รับการตอบสนองตามความต้องการที่คาดหวังไว้ และรู้สึกผิดหวังหรือไม่พอใจเมื่อไม่ได้รับการตอบสนองตามความต้องการที่คาดหวังไว้

## 1.2 ความสำคัญของความพึงพอใจ

ความสำคัญของความพึงพอใจในการบริการถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เป็นเป้าหมายสูงสุดของความสำเร็จในการดำเนินงานบริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ดีและประทับใจใน

การให้บริการที่ได้รับจนพอใจและกลับมาใช้บริการอีก นำมาซึ่งความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางการตลาด กล่าวได้ว่าความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการประเมินคุณภาพของการบริการ หากกิจการใด นำเสนอบริการที่ดีมีคุณภาพตรงกับความต้องการ ตามความคาดหวังของลูกค้า มีผลทำให้ลูกค้าพึงพอใจต่อการบริการนั้น และมีแนวโน้มใช้บริการซ้ำอีกต่อไป (มริษา ไกรงู 2552) ความสำคัญของความพึงพอใจ นักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงความสำคัญของความพึงพอใจ ไว้ดังนี้

จิตตินันท์ เดชะคุปต์ (2543) ได้กล่าวว่า ความสำคัญสามารถแบ่งออกเป็น

#### 1. ความสำคัญต่อผู้ให้บริการที่องค์กรต้องคำนึงถึงความพึงพอใจต่อการบริการต่อไปนี้

ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของการบริการ ผู้บริหารการบริการและผู้ปฏิบัติงานบริการ จำเป็นต้องสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เกี่ยวกับการบริการ และลักษณะของการนำเสนอบริการที่ลูกค้าชื่นชอบ เพราะข้อมูลดังกล่าวจะบ่งบอกถึงการประเมินความรู้สึก และความคิดเห็นของลูกค้าต่อคุณสมบัติของการบริการที่ลูกค้าต้องการ และวิธีการตอบสนองความต้องการแต่ละอย่าง ในลักษณะที่ลูกค้าปรารถนา ซึ่งเป็นผลดีต่อผู้ให้บริการในรูปแบบที่ผู้รับบริการคาดหวังไว้ได้จริง

ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวแปรสำคัญ ในการประเมินคุณภาพของการบริการการนำเสนอที่ดีมีคุณภาพตรงกับความต้องการความคาดหวัง และมีแนวโน้มจะใช้บริการซ้ำอีกต่อไปคุณภาพของการบริการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจขึ้นอยู่กับลักษณะการบริการที่ปรากฏให้เห็น ได้แก่สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องใช้ บุคลิกลักษณะของพนักงานบริการ ความน่าเชื่อถือไว้วางใจของ การบริการความเต็มที่ จะให้บริการตลอดจนความรู้ความสามารถในการให้บริการด้วยความเชื่อมั่นและความเข้าใจต่อผู้อื่น

ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานบริการ เป็นตัวชี้คุณภาพ และความสำเร็จของงานบริการที่ให้ความสำคัญกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานบริการเป็นเรื่องจำเป็นไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการให้ความสำคัญกับลูกค้า การสร้างความพึงพอใจในงานให้กับผู้ปฏิบัติงานบริการย่อมทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย และตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ อันจะนำมาซึ่งคุณภาพของการบริการที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และส่งผลให้กิจการบริการประสบความสำเร็จ

#### 2. ความสำคัญต่อผู้รับบริการ แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นตัวผลักดันคุณภาพชีวิตที่ดี เมื่อองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของความพึงพอใจของลูกค้าก็จะพยายามค้นหาปัจจัยที่กำหนดความพึงพอใจของลูกค้าก็จะพยายามค้นหาปัจจัยที่กำหนดความพึงพอใจของลูกค้าสำหรับนำเสนอบริการที่เหมาะสม เพื่อการแข่งขันแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจบริการผู้รับบริการย่อมได้รับบริการที่ดีมีคุณภาพและสามารถตอบสนองความต้องการที่ตนคาดหวังไว้การดำเนินงานที่ต้องพึงพาการบริการในหลายๆ สถานการณ์เพราะการบริการในหลายๆ ด้านช่วยอำนวยความสะดวกและแบ่งเบาภาระการตอบสนองความต้องการของบุคคลด้วยตนเอง

2.2 ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานบริการ ช่วยพัฒนาคุณภาพของงานบริการ และอาชีพบริการงานเป็นสิ่งสำคัญต่อชีวิตของเรา เพื่อให้ได้มาซึ่งรายได้ในการดำรงชีวิตและการแสดงออกถึงความสามารถในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเป็นที่ยอมรับว่าความพึงพอใจในงานมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของงานใน

แต่องค์กร เมื่อองค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจในงานให้กับผู้ปฏิบัติงานบริการ ทั้งในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทนสวัสดิการ และความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน เพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพมาตรฐานของงานบริการให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าให้ใช้บริการต่อไป

สวอร์บรูค (Swarbrooke, 1999) ได้กล่าวว่า การสร้างความพึงพอใจแก่นักท่องเที่ยวมีความสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ก่อให้เกิดนักท่องเที่ยวรายใหม่ๆจากการแนะนำปากต่อปากไปยังเพื่อนญาติของนักท่องเที่ยว
2. สร้างความพึงพอใจกับนักท่องเที่ยวที่มาเที่ยวเป็นครั้งแรก เพื่อให้หวนกลับมาเที่ยวอีกครั้งอันเป็นการซึ่งนำมาซึ่งรายได้ที่แน่นอน โดยไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายทางการตลาดเพิ่ม
3. ความไม่พึงพอใจของนักท่องเที่ยวยมีต้นทุนที่สูง เสียเวลามาก และยังส่งผลเสียต่อชื่อเสียงขององค์กรอีกด้วย นอกจากนี้ยังรวมถึงต้นทุนโดยตรงที่จะเกิดขึ้นรูปของเงินชดเชยค่าใช้จ่ายในการแก้ปัญหาข้อบกพร่อง

दनัย เทียนพุด (2543) ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจของลูกค้าจะช่วยส่งผลต่อกำไรกับธุรกิจ ใน 4 หนทางด้วยกันคือ

1. เพิ่มโอกาสในการซื้อซ้ำ
2. สร้างการส่งเสริมการขายเชิงบวกแบบปากต่อปาก
3. เพิ่มการจ่ายเพิ่มขึ้นในขณะที่ทำการซื้อของลูกค้า
4. มีผลต่อกระแสเงินสดหมุนเวียน

จิตตินันท์ เดชะคุปต์ (2551) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการบริการนับว่าเป็นเป้าหมายสูงสุดของงานด้านบริการ การสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการจนเกิดความรู้สึกดี มีความประทับใจและกลับมาใช้บริการอีกถือว่าเป็นความสำเร็จของงานบริการอย่างแท้จริง ดังนั้นการศึกษาความพึงพอใจของผู้ใช้บริการจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้ให้บริการหรือผู้ปฏิบัติงานจะต้องตระหนักถึงอยู่เสมอ เพราะนั่นหมายถึงการดำรงอยู่อย่างยั่งยืน และความสำคัญของความพึงพอใจที่มีต่อผู้ใช้บริการที่องค์กรผู้ให้บริการต้องให้ความสำคัญ มีดังนี้

1. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของการบริการ ผู้บริหารองค์กรและผู้ปฏิบัติงานบริการจำเป็นต้องสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์บริการ และลักษณะของการนำเสนอบริการที่ผู้ใช้บริการชื่นชอบ เพราะข้อมูลดังกล่าวจะบ่งบอกถึงการประเมินความรู้สึก และความคิดเห็นของผู้ใช้บริการต่อคุณสมบัติของการบริการที่ผู้ใช้บริการต้องการ และวิธีการตอบสนองความต้องการแต่ละอย่างในลักษณะที่ผู้ใช้บริการปรารถนา ซึ่งเป็นผลดีต่อผู้ให้บริการ ในอันที่จะตระหนักถึงความคาดหวังของผู้ใช้บริการ และสามารถสนองตอบบริการที่ตรงกับลักษณะ และรูปแบบที่ผู้ใช้บริการคาดหวังได้จริง

2. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเป็นตัวแปรสำคัญในการประเมินคุณภาพบริการการนำเสนอ บริการที่ดีมีคุณภาพตรงกับความต้องการความคาดหวังของผู้ใช้บริการมีผลให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจต่อการบริการนั้น และมีแนวโน้มจะใช้บริการซ้ำอีกต่อไป ได้แก่ สถานที่ อุปกรณ์เครื่องใช้ บุคลิกลักษณะของ พนักงานบริการ ความน่าเชื่อถือไว้วางใจของการบริการ ความเต็มใจที่จะให้บริการ ตลอดจนความรู้ ความสามารถในการให้บริการด้วยความเชื่อมั่นและความเข้าใจต่อผู้อื่น

จากความสำคัญของความพึงพอใจข้างต้นผู้วิจัยจึงพอสรุปได้ว่า ความสำคัญของความพึงพอใจ สามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการบริการ และความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานบริการที่มีความสัมพันธ์กัน ที่จะทำให้เกิดการพัฒนางานที่มีคุณภาพด้านการบริการ และ การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 1.3 ลักษณะความพึงพอใจ

ลักษณะความพึงพอใจ มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึง ลักษณะความพึงพอใจไว้ ดังนี้  
 สूरศักดิ์ นากวิล (2544) ได้กล่าวว่า ลักษณะความพึงพอใจไว้ ดังนี้

1. ความพึงพอใจเป็นการแสดงออกทางอารมณ์และความรู้สึกทางบวกของบุคคลหรือสิ่งหนึ่งสิ่งใด บุคคลจะรับรู้ความพึงพอใจ จำเป็นต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมรอบตัว การตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ส่วนบุคคลด้วยการโต้ตอบกับบุคคลอื่นและสิ่งต่างๆ ในชีวิตประจำวันทำให้แต่ละคนมีประสบการณ์รับรู้ เรียนรู้ สิ่งที่ได้รับการตอบสนองแตกต่างกันไป และหากสิ่งที่ได้รับเป็นไปตามความต้องการก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ
2. ความพึงพอใจเกิดจากการประเมินความแตกต่าง ระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่ได้รับจริงในสถานการณ์ บริการก่อนที่ลูกค้าจะมาใช้บริการใดก็ตาม มักจะมีมาตรฐานของการบริการนั้นไว้ในใจอยู่ก่อนเสมอแล้ว ซึ่งมีแหล่งอ้างอิงมาจากคุณค่าหรือเจตคติที่ยึดถือต่อบริการ ประสบการณ์ดั้งเดิมที่เคยใช้บริการ การบอกเล่าของผู้อื่น การรับทราบข้อมูล การรับประกันบริการจากโฆษณา การให้คำมั่นสัญญาของผู้ให้บริการ เหล่านี้เป็นปัจจัยพื้นฐาน ที่ผู้ใช้บริการเหล่านี้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ผู้รับบริการ ใช้เปรียบเทียบกับบริการที่ได้รับ ในวงจร ของการให้บริการตลอดช่วงเวลาของความจริง สิ่งที่ผู้บริการได้รับความรู้เกี่ยวกับกรบริการที่ได้รับ การบริการ คือ ความคาดหวังในสิ่งที่คิดว่าได้รับ (Expectations) นี้มีอิทธิพลต่อช่วงเวลาของการเผชิญความจริงหรือการพบปะระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการเป็นอย่างมาก เพราะผู้รับบริการจะประเมินเปรียบเทียบ สิ่งที่ได้รับจริงในกระบวนการบริการที่เกิดขึ้น (Performance) กับความหวังเอาไว้หากสิ่งที่ได้รับเป็นไปตามความคาดหวังถือว่าการยืนยันที่ถูกต้อง (Confirmation) กับความคาดหวังที่มีผู้รับบริการย่อมเกิดความพึงพอใจต่อการบริการดังกล่าว แต่ถ้าไม่เป็นไปตามคาดหวังอาจจะสูงหรือต่ำกว่านับว่าเป็นการยืนยันที่คลาดเคลื่อน (Disconfirmation) ความคาดหวังดังกล่าวทั้งนี้ช่วงความแตกต่าง (Discrimination) ที่เกิดขึ้นจะชี้ให้เห็นระดับความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจมากน้อยได้ ถ้ายืนยันเบี่ยงเบนไปในทางบวก แสดงถึงความพึงพอใจ ถ้าไปในทางลบแสดงถึงความไม่พอใจ

จากความหมายที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ลักษณะของความพึงพอใจเป็นการแสดงออกทางอารมณ์และความรู้สึกทางบวกของบุคคลหรือสิ่งหนึ่งสิ่งใด บุคคลจะรับรู้ความพึงพอใจก็ต่อเมื่อการบริการเป็นไปตามความคาดหวังในสิ่งที่คาดหวังไว้ ความคาดหวังดังกล่าวทั้งนี้ ช่วงความแตกต่าง (Discrimination) ที่เกิดขึ้นจะชี้ให้เห็นระดับความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจมากน้อยได้ ถ้ายืนยันเปียงเบนไปในทางบวก แสดงถึงความพึงพอใจ ถ้าไปในทางลบแสดงถึงความไม่พอใจ

#### 1.4 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ

นักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มารับบริการ ไว้ดังนี้ ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการว่าความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นการแสดงออกถึงความรู้สึกในทางบวกของทางผู้รับบริการต่อการให้บริการ ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการที่สำคัญดังนี้ (ศิริพร ต้นดีพุลวินัย 2538)

1 สถานที่บริการ การเข้าถึงการบริการได้สะดวกเมื่อลูกค้ามีความต้องการย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการบริการ ท่าเลที่ตั้งและกระจายสถานที่บริการให้ทั่วถึงเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าจึงเป็นเรื่องสำคัญ

2 การส่งเสริมการแนะนำการบริการความพึงพอใจของผู้รับบริการเกิดขึ้นได้จากการได้ยินข้อมูลข่าวสาร หรือบุคคลอื่นกล่าวขานถึงของการบริการไปในทางบวกซึ่งหากตรงกันกับความเชื่อถือก็จะมีความรู้สึกดีกับการบริการดังกล่าวอันเป็นแรงจูงใจผลักดัน ให้ความต้องการบริการตามมา

3 ผู้บริการและผู้ปฏิบัติการ ล้วนเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานบริการให้ผู้บริการเกิดความพึงพอใจทั้งสิ้น ผู้บริการบริการที่วางนโยบายการบริการ โดยคำนึงถึงความสำคัญของลูกค้าเป็นหลัก ย่อมสามารถตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจได้ง่าย เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานที่ตระหนักถึงลูกค้าสำคัญ แสดงพฤติกรรมบริการและสนองที่ลูกค้าต้องการความสนใจเอาใจใส่อย่างเต็มที่ด้วยจิตสำนึกของบริการ

4 สภาพแวดล้อมของการบริการ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศของการบริการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ลูกค้าขึ้นมึนชมสภาพแวดล้อมของการบริการเกี่ยวข้องกับกรออกแบบสถานที่ ความสวยงาม การตกแต่งภายในด้วยเฟอร์นิเจอร์และการให้สีส่น การจัดแบ่งพื้นที่สัดส่วน ตลอดจนการออกแบบวัสดุเครื่องใช้บริการ เช่น กระจกตาชหิวใส่ของ ของจดหมาย ฉลากสินค้า

5 ขบวนการบริการ มีวิธีการนำเสนอขบวนการบริการเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ประสิทธิภาพของการจัดระบบบริการส่งผลให้กับการปฏิบัติการ แก่ลูกค้ามีความคล่องตัวและสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องมีคุณภาพ

#### 1.5 แนวทางการวัดความพึงพอใจ

ผู้ผลิตสินค้าหรือบริการมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของความพึงพอใจของผู้บริโภคของตนเอง และการที่จะทำให้ทราบว่าผู้บริโภคมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใดนั้น จะสามารถทราบได้ด้วย

การวัดความพึงพอใจของผู้บริโภคซึ่งจากการศึกษาข้อมูลพบว่า วิธีในการวัดความพึงพอใจของผู้บริโภคสามารถทำได้ ดังนี้

วิทวัส รุ่งเรืองผล (2553) กล่าวว่า ค่าของความพึงพอใจในสินค้าและบริการนั้นสามารถวัดได้เป็นหน่วย “ยูทิล” โดยแนวทางในการวัดความพึงพอใจออกมาเป็นหน่วยยูทิล มีดังนี้

1. ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าต้องการประเมินไปเพื่อประโยชน์อะไร เช่น หากต้องการเพียงเพื่อทราบความพึงพอใจในสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจในประเด็นใดประเด็นหนึ่งโดยเฉพาะ ในการวัดความพึงพอใจนั้นก็ไม่ว่าจำเป็นต้องคำนึงถึงการวางกรอบการวัดอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถทำเป็นวิจัยเพื่อเก็บข้อมูลได้เลย

2. ทำการกำหนดปัจจัยที่จะใช้วัดความพึงพอใจ โดยผู้วัดจะต้องทำการกำหนดว่าจะใช้ปัจจัยใดบ้างมาเป็นตัวชี้วัดคะแนนความพึงพอใจโดยรวม และควรให้น้ำหนักในแต่ละปัจจัยเท่าใด การได้มาซึ่งปัจจัยที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดเป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย และควรทำการทดสอบปัจจัยเหล่านี้ก่อนที่จะนำมาใช้ในการประเมินจริงเพื่อให้แน่ใจว่า ปัจจัยที่กำหนดนั้นไม่ซ้ำซ้อนกันเกินไป หรือยังขาดปัจจัยสำคัญตัวใดตัวหนึ่งไป เป็นต้น

3. กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการวัด ซึ่งโดยปกติแล้วในการวัดจะใช้ Likert scale ด้วยการให้คะแนนความพึงพอใจ แต่ละปัจจัยจาก 1 ถึง 5 โดย 5 คือ พอใจมากที่สุด 4 คือ พอใจมาก 3 คือ พอใจปานกลาง 2 คือ พอใจน้อย และ 1 คือพอใจน้อยที่สุด เนื่องจากช่วงห่างของคะแนน 5 ระดับก็เพียงพอที่จะแสดงค่าความพึงพอใจที่แตกต่างกันของลูกค้าได้ แต่ก็ไม่กว้างมากจนความเห็นที่ผิดแปลกในลักษณะที่ให้คะแนนสูงหรือต่ำเกินไป

4. กำหนดวิธีการวัดความพึงพอใจ ในขั้นนี้คือขั้นของการทำวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ที่ต้องกำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่างในเชิงสถิติ เพื่อให้เกิดการกระจายตัวของลูกค้าที่สุ่มมาทำการวัดความพึงพอใจ รวมถึงการกำหนดขนาดของตัวอย่างที่ใช้ในการวัดว่าควรมีจำนวนเท่าไร โดยอาศัยเทคนิคการวิจัย

### 3- ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านส่วนประสมทางการตลาด

3.1 ความหมายของส่วนประสมทางการตลาด ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2547) ให้ความหมายว่า ส่วนประสมการตลาด (Marketing mix) คือ องค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานการตลาด เป็นปัจจัยที่กิจการสามารถควบคุมได้ กิจการธุรกิจจะต้องสร้างส่วนประสมการตลาดที่เหมาะสมในการวางกลยุทธ์ทางการตลาด

วรพรรณ ประนอมเชย (2551) ได้ให้ความหมายของส่วนประสมทางการตลาดว่า กระบวนการค้นหาความต้องการของลูกค้าเพื่อที่เราจะได้ทราบถึงความต้องการในสินค้าและบริการเพื่อที่จะสามารถตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

อุรารักษ์ ศรีประเสริฐ (2551) ได้สรุปว่า ส่วนประสมทางการตลาด คือ องค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานทางการตลาด เป็นปัจจัยที่กิจการสามารถควบคุมได้กิจการทางธุรกิจจะต้องสร้างส่วนประสมทางการตลาดที่มีความเหมาะสมในการวางกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และบรรลุเป้าหมายทางการตลาด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ปริญา ลักษณะิตานนท์ และศุภร เสรีรัตน์ (2552) ส่วนประสมทางการตลาด หมายถึง ตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งบริษัทใช้ร่วมกันเพื่อสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย

จากทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ส่วนประสมทางการตลาด หมายถึง ตัวแปรหรือองค์ประกอบที่สำคัญทางการตลาดที่ควบคุมได้ สามารถตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายได้

Kotler & Keller (2012) ส่วนประสมทางการตลาด หมายถึง เครื่องมือทางการตลาดที่กิจการสามารถควบคุมได้และสามารถนำมาใช้ในการวางกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด โดยการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค นอกจากนี้การนำข้อมูลจากส่วนประสมทางการตลาดมาวิเคราะห์จะทำให้ให้นักการตลาดเข้าใจผลกระทบของกิจกรรมทางการตลาดในแต่ละกิจกรรมได้อย่างแม่นยำ ส่วนประสมทางการตลาดประกอบด้วยกิจกรรม 4 ด้านคือ 1.ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) 2.ด้านราคา (Price) 3.ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และ 4.ด้านการส่งเสริมทางการตลาด (Promotion)

มีนักวิชาการทางการตลาดหลายท่านได้วิจารณ์ส่วนการประสมการทางการตลาด 4Ps แบบดั้งเดิมที่ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) นั้นไม่เหมาะสมและไม่ครอบคลุมที่จะใช้กับการบริการ เนื่องจากการบริการนั้นมีลักษณะพิเศษที่มีความแตกต่างไปจากสินค้าทั่วไป คือ บริการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้และไม่มีตัวตน เป็นสินค้าและบริการที่นำเสนอต่อลูกค้าหรือตลาด กลยุทธ์การตลาดที่นำมาใช้กับธุรกิจการบริการจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดให้มีส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างจากการตลาดโดยทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มีการต้อนรับจับคู่ (Hospitality) เป็นหัวใจหลักในการทำธุรกิจ นอกเหนือจากนี้ยังขึ้นกับเวลาเป็นหลัก ดังนั้นส่วนประสมการการตลาดบริการ จะมีองค์ประกอบเพิ่มขึ้นมาจากส่วนประสมทางการตลาดของสินค้าทั่วไป โดยจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่เป็นส่วนประสม ทั้ง 7 อย่างดังนี้ 1.ผลิตภัณฑ์ (Product) 2.ราคา (Price) 3.ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) 4.การส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) 5.บุคลากร (People) 6.หลักฐานทางกายภาพ (Physical Evidence) 7.กระบวนการ (Process)

### 1. ผลิตภัณฑ์ (Product)

ผลิตภัณฑ์ หมายถึง เป็นสิ่งซึ่งสนองความจำเป็นและความต้องการของมนุษย์ได้คือ สิ่งที่ผู้ขายต้องมอบให้แก่ลูกค้าและลูกค้าจะได้รับผลประโยชน์และคุณค่าของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ โดยทั่วไปแล้ว ผลิตภัณฑ์แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือผลิตภัณฑ์ที่อาจจับต้องได้ (Tangible Products) และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Products) (ฟิลลิปคอตเลอร์)



ผลิตภัณฑ์ หมายถึง สิ่งที่ธุรกิจเสนอต่อลูกค้า เพื่อขายและสนองต่อความต้องการลูกค้า ซึ่งทำให้ผู้ใช้บริการนั้นเกิดความพอใจ โดยที่ผลิตภัณฑ์นั้นเป็นทั้งสิ่งที่สัมผัสได้และสิ่งที่สัมผัสไม่ได้ เช่น ราคาสินค้า ตราสินค้า คุณภาพของราคาสินค้านั้น ๆ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550)

ผลิตภัณฑ์ หมายถึง สินค้าและบริการอันประกอบด้วยผลิตภัณฑ์หลักและ ผลิตภัณฑ์เสริม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่ลูกค้าต้องการ เพื่อการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ใช้บริการ (Kotler and Keller, 2016 : Armstrong and Kotler, 2014 )

ผลิตภัณฑ์ หมายถึง บริการเป็นผลิตภัณฑ์อย่างหนึ่งแต่เป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีตัวตน (intangible product) ไม่สามารถจับต้องได้ มีลักษณะเป็นอาการนาม ไม่ว่าจะเป็นความสะดวกรวดเร็วความสบายตัวความสบายใจการให้ความเห็นการให้คำปรึกษาเป็นต้น การบริการจะต้องมีคุณภาพเช่นเดียวกับสินค้า แต่คุณภาพของบริการจะต้องประกอบมาจากหลายปัจจัยที่ประกอบเข้าด้วยกัน ทั้งความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของพนักงาน ความทันสมัยของอุปกรณ์ ความรวดเร็วและความต่อเนื่องของขั้นตอนการส่งมอบบริการความสวยงามของอาคารสถานที่รวมถึงอ้อยาศัยไมตรีของพนักงานทุกคน (ชัยสมพล ชาวประเสริฐ 2556)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผลิตภัณฑ์ หมายถึง สินค้าและบริการอันประกอบด้วยผลิตภัณฑ์หลัก เพื่อขาย และเป็นสิ่งซึ่งสนองความจำเป็นและความต้องการของมนุษย์ได้คือ สิ่งที่ต้องมอบให้แก่ลูกค้าและลูกค้าจะได้รับผลประโยชน์และคุณค่าของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ เช่น อุปกรณ์การออกกำลังกายมีความหลากหลาย มีคุณภาพ มีความปลอดภัย มีความทันสมัย และมีจำนวนเพียงพอต่อผู้ใช้บริการ ซึ่งทำให้ผู้ใช้บริการนั้นเกิดความพอใจ ผลิตภัณฑ์แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible Products) และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Products) ไม่ว่าจะเป็น ความปลอดภัย ความสะดวกรวดเร็ว ความสบายตัว ความสบายใจ การให้ความเห็น การให้คำปรึกษาเป็นต้น

## 2. ราคา (Price)

ราคา หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ลูกค้าจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ของบริการกับราคา (Price) ของบริการนั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาลูกค้าจะตัดสินใจซื้อ ดังนั้น การกำหนดราคาการให้บริการควรมีความเหมาะสมกับระดับการให้บริการชัดเจน และง่ายต่อการจำแนกระดับบริการที่ต่างกัน (ฟิลลิปค็อตเลอร์)

ราคา หมายถึง คุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในรูปตัวเงิน หรือจำนวนของเงินที่ต้องจ่ายไปเพื่อให้ได้สินค้านั้นๆ ราคาถือเป็นต้นทุนสำหรับลูกค้า ซึ่งลูกค้าทำการเปรียบเทียบคุณค่า และราคาของสินค้า (Value) ที่จ่ายไปเสมอ หากมีคุณค่าที่สูงกว่าราคา (Price) ที่ผู้บริโภคเสียไป ผู้บริโภคจะพอใจและตัดสินใจซื้อสินค้าหรือใช้บริการนั้นทันที ดังนั้น การกำหนดราคาการให้บริการควรมีความเหมาะสมกับระดับการให้บริการอย่างชัดเจน และง่ายต่อการจำแนกระดับบริการที่แตกต่างกัน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550)

ราคา หมายถึง ค่าใช้จ่ายไม่ว่าจะเป็นในรูปของเงินและเวลา รวมไปถึงความพยายามที่เกิดขึ้นในการซื้อและการใช้บริการ (Kotler and Keller, 2016 : Armstrong and Kotler, 2014 )

ราคา เป็นสิ่งที่กำหนดรายได้ธุรกิจ กล่าวคือ การตั้งราคาสูงก็จะทำให้ธุรกิจมีรายได้สูงขึ้น การตั้งราคาต่ำก็จะทำให้รายได้ของธุรกิจนั้นต่ำ ซึ่งอาจจะนำไปสู่ภาวะขาดทุนได้ อย่างไรก็ตามก็มิได้หมายความว่าธุรกิจหนึ่งจะตั้งราคาได้ตามใจชอบ สำหรับการวางแผนด้านราคา นอกเหนือจากต้นทุนในการผลิต การให้บริการ และการบริการแล้ว ก็ต้องพิจารณาถึงต้นทุนของลูกค้าเป็นหลักด้วย ธุรกิจต้องพยายามลดต้นทุนและภาระที่ลูกค้ารับผิดชอบ ตั้งแต่ค่าใช้จ่ายสำหรับผลิตภัณฑ์บริการ รวมถึงค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยทั้งด้านเวลา จิตใจ ความพยายามทางร่างกายและความรู้สึกทางลบต่างๆ ที่ลูกค้าอาจจะได้รับด้วย (ชัยสมพล ชาวประเสริฐ 2556)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ราคา หมายถึง ค่าใช้จ่ายไม่ว่าจะเป็นในรูปของเงินที่ต้องจ่ายไปเพื่อให้ได้สินค้านั้นๆ เช่น อัตราค่าธรรมเนียมในการสมัครสมาชิกมีความเหมาะสมของราคาค่าบริการกับคุณภาพของอุปกรณ์ หรือคุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ลูกค้าจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ของบริการกับราคา (Price) ของบริการนั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาลูกค้าจะตัดสินใจซื้อ

### 3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

ช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการนำเสนอบริการให้แก่ลูกค้า ซึ่งมีผลต่อการรับรู้ของลูกค้าในคุณค่าและคุณประโยชน์ของบริการที่นำเสนอ ซึ่งจะต้องพิจารณาในด้านทำเลที่ตั้ง (Location) และช่องทางในการนำเสนอบริการ (Channels) (ฟิลลิปคอตเลอร์)

การจัดจำหน่ายเป็นสถานที่ หรือช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้า และการบริการซึ่งประกอบด้วยคลังสินค้า การขนส่ง และสถานที่จำหน่ายสินค้า ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในรูปของการนำเสนอการบริการให้กับลูกค้าซึ่งมีผลต่อการรับรู้ของลูกค้าในด้านคุณค่า และด้านคุณประโยชน์ของบริการ จึงต้องพิจารณาในด้านทำเลที่ตั้ง (Location) และช่องทางในการนำเสนอบริการ (Channels) ด้วย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550)

ช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง เป็นการตัดสินใจถึงการที่จะส่งมอบบริการให้กับลูกค้าเมื่อไหร่ และต้องใช้เวลาในการที่จะมอบบริการเท่าไร และเกิดขึ้นสถานที่ไหนและส่งมอบกันอย่างไร ซึ่งก็คือช่องทางการจัดจำหน่ายด้านกายภาพหรืออิเล็กทรอนิกส์ (Kotler and Keller, 2016 : Armstrong and Kotler, 2014 )

ช่องทางจัดจำหน่าย การจัดจำหน่ายต้องพิจารณาถึงความสะดวกสบาย (convenience) ในการรับบริการ การส่งมอบสู่ลูกค้า สถานที่ และเวลาในการส่งมอบ กล่าวคือลูกค้าควรจะเข้าถึงได้ง่ายที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในเวลาและสถานที่ที่ลูกค้าเกิดความสะดวกที่สุด การจัดจำหน่ายบริการมีรายละเอียดมากกว่าการหาช่องทางในการจัดจำหน่าย (channel of distribution) ที่เหมาะสม แต่ต้องพิจารณาถึง ทำเลที่ตั้ง เนื่องจากบริการบางประเภทลูกค้าต้องเดินทางไปถึงสถานที่ด้วยตัวเอง จึงต้องการอาคารและสถานที่ที่เหมาะสม (ชัยสมพล ชาวประเสริฐ 2556)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการนำเสนอบริการให้แก่ลูกค้าต้องพิจารณาถึงความสะดวกสบาย (convenience) ในการรับบริการ การส่ง

มอบสู่ลูกค้า จุดหรือสถานที่ตั้งมีความสะดวกต่อลูกค้าที่มาใช้บริการ ความเหมาะสมช่วงเวลาเปิด – ปิดทางเข้าออกสถานที่ตั้งมีการคมนาคมที่สะดวก มีที่จอดรถสะดวกและเพียงพอ เวลาในการส่งมอบบริการให้กับลูกค้าเมื่อไหร่ และต้องใช้เวลาในการที่จะมอบบริการเท่าไร และเกิดขึ้นสถานที่ไหนและส่งมอบกันอย่างไร

#### 4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

การส่งเสริมการตลาด เป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความสำคัญในการติดต่อสื่อสารให้ผู้ใช้บริการ โดยมีวัตถุประสงค์ที่แจ้งข่าวสารหรือชักจูงให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรม การใช้บริการและเป็นกุญแจสำคัญของการตลาดสายสัมพันธ์ (ฟิลลิปคอตเลอร์)

การส่งเสริมการตลาด หมายถึง เครื่องมือสื่อสาร ที่ช่วยสร้างความเข้าใจให้กับตราสินค้าและบริการ เป็นกุญแจสำคัญของการตลาดสายสัมพันธ์ โดยจะมุ่งใจเพื่อให้เกิดความต้องการขึ้น และช่วยเหลือเตือนความทรงจำภายในสินค้า โดยที่คาดว่าสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อความรู้สึกและพฤติกรรมการซื้อ หรือเป็นการติดต่อสื่อสารข้อมูลของผู้ซื้อกับผู้ขาย เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน โดยอยู่ในรูปแบบของพนักงานขายหรือรูปแบบติดต่อสื่อสารที่ไม่ได้ใช้คน ซึ่งหน่วยงานธุรกิจอาจจะใช้เครื่องมือหลากหลายหรือใช้เพียงเครื่องมือเดียวก็ได้ โดยใช้หลักเครื่องมือสื่อสารทางการตลาด แบบผสมประสานกัน (Integrated Marketing Communication หรือ IMC) โดยที่เราพิจารณาถึงความเหมาะสมของสินค้า ผู้ค้า กลุ่มเป้าหมาย และคู่แข่ง โดยที่บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550)

การส่งเสริมการตลาด หมายถึง เป็นกิจกรรมด้านการออกแบบสิ่งจูงใจและการสื่อสารด้านการตลาดเพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้าสำหรับธุรกิจการให้บริการประเภทใดประเภทหนึ่ง (Kotler and Keller, 2016 : Armstrong and Kotler, 2014 )

การส่งเสริมการตลาด หมายถึง การส่งเสริมการตลาดจะช่วยกระตุ้นให้ลูกค้าทำตามในสิ่งที่เราคาดหวัง ได้แก่ การรู้จักและตระหนักถึงตัวผลิตภัณฑ์ เกิดความต้องการใช้ และตัดสินใจซื้อและซื้อมากขึ้น โดยอาศัยเครื่องมือที่แตกต่างกันในการส่งเสริมพฤติกรรมของลูกค้าได้แก่ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การขายโดยใช้พนักงาน และการตลาดทางตรง ที่มีคุณสมบัติ ข้อดี และข้อจำกัดที่แตกต่างกัน (ชัยสมพล ชาวประเสริฐ 2556)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การส่งเสริมการตลาด หมายถึง เป็นกิจกรรมด้านการออกแบบสิ่งจูงใจ โปรแกรมต่างๆ และการสื่อสารด้านการตลาดเพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้า สำหรับธุรกิจการให้บริการประเภทใดประเภทหนึ่ง และเป็นเครื่องมือสื่อสาร ที่ช่วยสร้างความเข้าใจให้กับตราสินค้าและบริการ โดยมีวัตถุประสงค์ที่แจ้งข่าวสาร แจ้งผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับหรือมีการเสนอโปรโมชั่นใหม่ๆ ทางสื่อโฆษณา เว็บไซต์ และเฟสบุ๊ค หรือชักจูงให้เกิดทัศนคติ พฤติกรรม และการรู้จัก ตระหนักถึงตัวผลิตภัณฑ์ เกิดความต้องการใช้ และตัดสินใจซื้อและซื้อมากขึ้น โดยอาศัยเครื่องมือที่แตกต่างกันในการส่งเสริมพฤติกรรมของลูกค้า ได้แก่ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์

#### 5. บุคลากร (People)

บุคคลหรือพนักงาน ซึ่งต้องอาศัยการคัดเลือก การฝึกอบรม การจูงใจเพื่อให้สามารถสร้างความพึง

พอใจให้กับลูกค้าได้แตกต่างเหนือคู่แข่งขึ้นเป็นความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ และผู้ใช้บริการต่างๆ ขององค์กร เจ้าหน้าที่ต้องมีความสามารถ มีทัศนคติที่สามารถตอบสนองต่อผู้ใช้บริการ มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา สามารถสร้างค่านิยมให้กับองค์กร (ฟิลลิปคอตเลอร์)

บุคลากร พนักงาน ซึ่งต้องมีการคัดเลือก มีการฝึกอบรมในด้าน การจูงใจเพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ และมีความแตกต่างเหนือคู่แข่งขึ้น เป็นความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ และ ผู้ใช้บริการ เจ้าหน้าที่ต้องมีความสามารถ หรือมีทัศนคติที่สามารถตอบสนองต่อผู้ใช้บริการได้เป็นอย่างดี มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา สามารถสร้างค่านิยมให้กับองค์กรได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550)

บุคลากร หมายถึง ปัจจัยทางด้านบุคลากรทั้งหมดที่ได้มีส่วนร่วมกันในการกิจกรรม การส่งมอบบริการ โดยจะมีผลกระทบต่อการรับรู้คุณภาพบริการของลูกค้าด้วย ซึ่งในที่นี้บุคลากรจะนับรวมไม่เพียงแต่บุคลากรของธุรกิจนั้น แต่ยังรวมไปถึงผู้มาใช้บริการและลูกค้ารายอื่นๆ ที่รวมกันอยู่ในสถานที่ให้บริการนั้นอีกด้วย ธุรกิจให้บริการที่จะสามารถประสบความสำเร็จจะต้องใช้ความพยายามในการวางแผนทั้งด้านกำลังคน การสรรหา การคัดเลือกบุคลากรและการฝึกอบรมพัฒนา รวมถึงยังต้องสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด (Kotler and Keller, 2016 : Armstrong and Kotler, 2014)

พนักงาน การบริการต้องมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับคนทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ คนเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจทำให้ลูกค้ารับรู้ถึงคุณภาพหรือเป็นผู้ทำลายคุณภาพก็ได้ บริษัทต้องเตรียมกระบวนการเกี่ยวกับคนหรือบุคลากรเป็นสำคัญตั้งแต่การสรรหา การรับเข้าทำงาน การฝึกอบรม และกระตุ้นพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่ต้องมีส่วนติดต่อกับลูกค้าโดยตรง (ชัยสมพล ขาวประเสริฐ 2556)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บุคลากร หมายถึง ปัจจัยทางด้านบุคลากรทั้งหมดที่ได้มีส่วนร่วมกันในการกิจกรรมการส่งมอบบริการ ซึ่งต้องมีการคัดเลือก มีการฝึกอบรมในด้าน การจูงใจเพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ ซึ่งเจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ ความสามารถ หรือมีทัศนคติที่สามารถตอบสนองต่อผู้ใช้บริการได้เป็นอย่างดี มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา สามารถสร้างค่านิยมให้กับองค์กรได้

## 6. หลักฐานทางกายภาพ (Physical Evidence)

กายภาพและการนำเสนอ แสดงให้เห็นถึงลักษณะทางกายภาพและการนำเสนอให้กับลูกค้าให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยพยายามสร้างคุณภาพโดยรวม ทั้งทางด้านกายภาพและรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย การเจรจาต้องสุภาพอ่อนโยน และการให้บริการที่รวดเร็ว หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ลูกค้าควรได้รับ (ฟิลลิปคอตเลอร์)

การสร้างหรือนำเสนอลักษณะในทางกายภาพ หมายถึง การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพให้กับลูกค้า หรือผู้มาใช้บริการโดยการพยายามสร้างคุณค่าโดยรวมทั้งหมดให้กับลูกค้าไม่ว่าจะด้วยทางด้านกายภาพ รูปแบบการให้บริการด้านการแต่งกายที่สะอาดเรียบร้อย การเจรจาที่มีความสุภาพอ่อนโยน และการให้บริการที่รวดเร็วจนเกิดความประทับใจ รวมถึง ผลประโยชน์อื่นๆ ที่ลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการควรจะได้รับ หรืออาจเป็นสิ่งที่ลูกค้าสามารถรับรู้ได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้มาใช้บริการแสดงความพอใจหรือไม่พอใจนั่นเอง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550)

หลักฐานทางกายภาพ หมายถึง สถานที่และสิ่งแวดล้อม รวมถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่สามารถจับต้องได้และสิ่งอำนวยความสะดวก อำนวยความสะดวกต่อผู้ปฏิบัติงานและลูกค้าที่มาใช้บริการ รวมถึงช่วยสื่อสารการบริการนั้นให้ลูกค้ารับรู้คุณภาพการบริการอย่างเป็นรูปธรรมด้วย(Kotler and Keller, 2016 : Armstrong and Kotler, 2014)

สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ อาคารของธุรกิจบริการ เครื่องมือและอุปกรณ์ เช่น เครื่องลดน้ำหนัก เคาน์เตอร์ให้บริการการตกแต่งสถานที่ ลานจอดรถ ห้องน้ำ การตกแต่งร้านป้ายประชาสัมพันธ์ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ เป็นสิ่งที่ลูกค้าใช้เป็นเครื่องหมายแทนคุณภาพของการบริการ กล่าวคือลูกค้าจะอาศัยสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เป็นปัจจัยหนึ่งในการเลือกใช้บริการ ดังนั้นสิ่งแวดล้อมทางกายภาพยิ่งดูหรูหราสวยงามเพียงใดการบริการน่าจะมีคุณภาพตามไปด้วย (ชัยสมพล ชาวประเสริฐ 2556)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักฐานทางกายภาพ หมายถึง การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพให้กับลูกค้า หรือผู้ที่มาใช้บริการให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยพยายามสร้างคุณภาพโดยรวม ทั้งทางด้านกายภาพและรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย การเจรจาต้องสุภาพอ่อนโยน และการให้บริการที่รวดเร็ว หรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่ลูกค้าควรได้รับ รวมถึงสถานที่ความสะอาด ความเพียงพอของห้องน้ำ ห้องเปลี่ยนเสื้อผ้า และความปลอดภัยของทรัพย์สินเมื่อมาใช้บริการ สิ่งแวดล้อม องค์ประกอบต่างๆ ที่สามารถจับต้องได้

#### 7. กระบวนการ (Process)

กระบวนการ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีการและงานปฏิบัติในด้านการบริการ ที่นำเสนอให้กับผู้ใช้บริการเพื่อมอบการให้บริการอย่างถูกต้องรวดเร็ว และทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความประทับใจ (ฟิลลิปค็อตเลอร์)

กระบวนการให้บริการ หมายถึง กระบวนการบริการของธุรกิจตั้งแต่ต้นจนจบหน้าที่รวมไปถึงประสิทธิภาพการบริการแก่กลุ่มลูกค้า โดยจะคำนึงถึงความพึงพอใจสูงสุดของผู้ใช้บริการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2550)

กระบวนการ หมายถึง ขั้นตอนกระบวนการที่จำเป็นในการทำงานและให้บริการแก่ลูกค้า รวมถึงวิธีการในการทำงานสร้างและส่งมอบผลิตภัณฑ์ โดยต้องอาศัยการออกแบบและปฏิบัติให้ได้ตามกระบวนการที่มีประสิทธิผลโดยมีความเกี่ยวข้องกับด้านการผลิตและเสนอบริการนั้นๆให้กับผู้มาใช้บริการ (Kotler and Keller, 2016 : Armstrong and Kotler, 2014)

กระบวนการในการให้บริการ หมายถึง กระบวนการให้บริการเป็นส่วนประสมทางการตลาดที่มีความสำคัญมาก ต้องอาศัยพนักงานที่มีประสิทธิภาพและเครื่องมือทันสมัยในการทำให้เกิดกระบวนการที่สามารถส่งมอบบริการที่มีคุณภาพได้ เนื่องจากการให้บริการโดยทั่วไปมักจะประกอบด้วยหลายขั้นตอน ได้แก่ การต้อนรับ การสอบถามข้อมูลเบื้องต้น การให้บริการตามความต้องการ การชำระเงิน เป็นต้น ซึ่งในแต่ละขั้นตอนต้องมีการประสานเชื่อมโยงกันอย่างดี หากมีขั้นตอนใดไม่ดีแม้แต่ขั้นตอนเดียวย่อมทำให้การบริการไม่เป็นที่ประทับใจแก่ลูกค้า (ชัยสมพล ชาวประเสริฐ 2556)



11. ด้านการบริหารโรงเรียน				✓							1	8.3
12. ด้านอาชีพของผู้ปกครอง					✓						1	8.3
13. ด้านเจตคติต่อการเรียน							✓				1	8.3
14. ด้านการคล้อยตามกลุ่มเพื่อน							✓				1	8.3

จากตารางที่ 1 ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรจำนวน 14 ตัวแปรที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจศึกษาต่อ จากพิจารณาในเบื้องต้น พบว่า จากบริบทโดยทั่วไปของโรงเรียนสาธิตฯ มีปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องจำนวน 1 ปัจจัย กลุ่มผู้วิจัยจึงคัดเลือกตัวแปรออก คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน นอกจากนี้กลุ่มผู้วิจัยจะมีเกณฑ์ในการเลือกตัวแปรที่สามารถจัดกระทำได้โดยโรงเรียนเท่านั้น จำนวนทั้งสิ้น 8 ปัจจัย ดังนี้ 1) ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียน 2) ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 3) ด้านอาจารย์และบุคลากร 4) ด้านชื่อเสียงของโรงเรียน 5) ด้านราคา/ ค่าใช้จ่ายในการเล่าเรียน 6) ด้านการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ 7) ด้านกระบวนการทำงาน 8) ด้านการบริหารโรงเรียน

**SWOT Analysis** หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของผลิตภัณฑ์หรือองค์กรว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือองค์กรต่อไป

จุดแข็ง (Strengths)	หมายถึง	“ ข้อดี ” วิเคราะห์จากปัจจัยภายใน
จุดอ่อน (Weakness)	หมายถึง	“ ข้อเสีย ” วิเคราะห์จากปัจจัยภายใน
โอกาส (Opportunities)	หมายถึง	ข้อได้เปรียบ วิเคราะห์จากปัจจัยภายนอก
อุปสรรค (Treats)	หมายถึง	ปัญหา (อุปสรรค) วิเคราะห์จากปัจจัยภายนอก

1. ปัจจัยภายใน (Internal Factors) หมายถึง ปัจจัยที่อยู่ภายในองค์กรหรือบริษัทประกอบด้วย ปัจจัยทางการตลาด (Marketing Factors) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด และปัจจัยที่นอกเหนือจากการตลาด (Internal Nonmarketing Factors) ได้แก่ การผลิต การเงิน และทรัพยากรบุคคล

1.1) ปัจจัยทางการตลาด (Marketing Factors) ประกอบด้วย

- ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่ตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการของบุคคลในรูปแบบของวัตถุ บริการ บุคคล สถานที่ องค์กร กิจกรรมหรือสถานที่
- ราคา (Price) หมายถึง สิ่งที่กำหนดมูลค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปแบบของเงินตรา
- การจัดจำหน่าย (Distribution) หมายถึง ช่องทางการจัดจำหน่ายและกระจายผลิตภัณฑ์สู่ผู้บริโภค
- การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง การใช้เครื่องมือทางการสื่อสารการตลาด แจกข่าวสาร สร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ไปยังกลุ่มเป้าหมาย เช่น การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

1.2) ปัจจัยที่นอกเหนือจากการตลาด (Internal Nonmarketing Factors) ประกอบด้วย

- การผลิต (Production) หมายถึง หน่วยงานของบริษัทที่ทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือบริการ
- การเงิน (Financial) หมายถึง หน่วยงานของบริษัทที่ทำหน้าที่จัดหาเงินทุนและบริหารการเงิน
- ทรัพยากรบุคคล (Human Resources) หมายถึง บุคลากรทุกคนในบริษัท

2. ปัจจัยภายนอก (Eternal Factors) หมายถึง ปัจจัยที่อยู่ภายนอกองค์กรหรือบริษัทประกอบด้วย การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางการตลาด (Company's Environment Factors) แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

2.1) สิ่งแวดล้อมจุลภาค (Micro – Environment Factors) ได้แก่ ผู้ขายปัจจัยการผลิตและวัตถุดิบ คนกลางทางการค้า ลูกค้า และคู่แข่ง

- ผู้ขายปัจจัยการผลิตและวัตถุดิบ (Supplier and Raw Materials) หมายถึง การศึกษาผู้ผลิตที่ส่งวัตถุดิบให้แก่บริษัท
- คนกลางทางการค้า (Marketing Intermediaries) หมายถึง บุคคลหรือองค์กรที่ช่วยเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค
- ลูกค้า (Customer) หมายถึง บุคคลหรือองค์กรที่มีความจำเป็นและต้องการสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของบริษัท
- คู่แข่งขัน (Competitors) หมายถึง บริษัทที่มีสินค้าหรือบริการในลักษณะใกล้เคียงกัน

2.2) สิ่งแวดล้อมมหภาค (Macro – Environment Factors) ได้แก่ ประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย วัฒนธรรมและสังคม

- ประชากรศาสตร์ (Demographic) หมายถึง การศึกษาประชากรในลักษณะต่างๆ ได้แก่ จำนวนประชากร อายุ อาชีพ การศึกษา รายได้ เป็นต้น
- เศรษฐกิจ (Economic) หมายถึง การศึกษาปัจจัยต่างๆ ทางด้านเศรษฐศาสตร์ที่ส่งผลต่อธุรกิจหรือบริษัท
- เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง การศึกษาถึงเทคโนโลยีที่นำมาพัฒนาสินค้าหรือบริการของธุรกิจให้ดีกว่าคู่แข่ง
- การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal) หมายถึง การศึกษากฎหมายและการเมืองที่อาจส่งผลต่อธุรกิจ
- วัฒนธรรมและสังคม (Culture and Social) หมายถึง การศึกษารูปแบบการดำเนินชีวิตของกลุ่มเป้าหมายทั้งด้านความเชื่อและทัศนคติ



จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปแนวคิดได้ดังตารางที่ 2  
ตารางที่ 2

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>ข้อดีที่เกิดจากปัจจัยภายใน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>จุดแข็งทางการตลาด <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนผสมทางการตลาด</li> <li>หน้าที่ทางการตลาด</li> <li>จุดแข็งในการบริหารการตลาด</li> </ul> </li> <li>จุดแข็งด้านการเงิน</li> <li>จุดแข็งด้านการผลิต</li> <li>จุดแข็งด้านบุคลากร</li> <li>จุดแข็งด้านอื่น ๆ ขององค์กร</li> </ol>	<p>ข้อเสียที่เกิดจากปัจจัยภายใน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>จุดอ่อนทางการตลาด <ul style="list-style-type: none"> <li>จุดอ่อนส่วนผสมทางการตลาด</li> <li>จุดอ่อนหน้าที่ทางการตลาด</li> <li>จุดอ่อนในการบริหารการตลาด</li> </ul> </li> <li>จุดอ่อนด้านการเงิน</li> <li>จุดอ่อนด้านการผลิต</li> <li>จุดอ่อนด้านบุคลากร</li> <li>จุดอ่อนด้านอื่น ๆ ขององค์กร</li> </ol>
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Treats)
<p>ข้อได้เปรียบซึ่งวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอก</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>สิ่งแวดล้อมจุลภาค <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ขายปัจจัยการผลิตและวัตถุดิบ</li> <li>คนกลางทางการค้า</li> <li>ลูกค้า</li> <li>คู่แข่งชั้น</li> </ul> </li> <li>สิ่งแวดล้อมมหภาค <ul style="list-style-type: none"> <li>ประชากรศาสตร์</li> <li>เศรษฐกิจ</li> <li>เทคโนโลยี</li> <li>การเมืองและกฎหมาย</li> <li>วัฒนธรรมและสังคม</li> </ul> </li> </ol>	<p>ปัญหา (อุปสรรค) วิเคราะห์จากปัจจัยภายนอก</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>สิ่งแวดล้อมจุลภาค <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ขายปัจจัยการผลิตและวัตถุดิบ</li> <li>คนกลางทางการค้า</li> <li>ลูกค้า</li> <li>คู่แข่งชั้น</li> </ul> </li> <li>สิ่งแวดล้อมมหภาค <ul style="list-style-type: none"> <li>ประชากรศาสตร์</li> <li>เศรษฐกิจ</li> <li>เทคโนโลยี</li> <li>การเมืองและกฎหมาย</li> <li>วัฒนธรรมและสังคม</li> </ul> </li> </ol>

กำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจหรือบริการ

การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นวิธีทางปฏิบัติที่เกิดจากการปรับและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ภายนอกและภายใน สามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรถือเป็นกลยุทธ์หลักในการตัดสินใจของผู้บริหาร ภายใต้เงื่อนไขการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ที่มีอยู่ แบ่งตามลักษณะการปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ภายนอก ดังนี้

1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) คือ กลยุทธ์ที่องค์กรสามารถปรับและจัดสรรทรัพยากรภายในที่มีอยู่ให้สามารถฉวยโอกาสจากสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นระยะที่ผลิตภัณฑ์อยู่ในขั้นเจริญเติบโต (Growth Stage) โรงเรียนควรมีการดำเนินการด้านต่างๆ เพื่อฉกฉวยพื้นที่ในตลาด (นักเรียนที่ต้องการเข้าศึกษาต่อในโรงเรียนมัธยมสาธิตนเรศวร) อย่างเต็มที่

1.2 กลยุทธ์คงที่ (Stability Strategy) คือ กลยุทธ์ที่องค์กรไม่สามารถปรับหรือจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ ฉกฉวยโอกาสจากสถานการณ์ภายนอกได้ หรือสถานการณ์ภายนอกไม่เอื้อต่อการเจริญเติบโต เนื่องจากเป็นระยะที่ผลิตภัณฑ์อยู่ในขั้นเจริญเติบโตเต็มที่ (Maturity Stage) โดยโรงเรียนควรชะลอการดำเนินการต่างๆ หรือปรับปรุงส่วนต้อย เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในตลาดได้ (พยายามรักษาจำนวนนักเรียนที่ต้องการเข้าศึกษาต่อในโรงเรียนมัธยมสาธิตนเรศวร)

1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) คือ กลยุทธ์ที่องค์กรถูกคุกคามจากสถานการณ์ภายนอกและทรัพยากรที่มีอยู่ไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะรักษาสภาพความมั่นคงขององค์กรได้ เนื่องจากเป็นระยะที่ผลิตภัณฑ์อยู่ในขั้นตกต่ำ (Decline Stage) โดยโรงเรียนควรพิจารณาตัวเองอย่างรอบด้านว่ามีจุดไหนที่สามารถลดความสำคัญหรือลดงบประมาณในการดำเนินการ เพื่อสร้างความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งถ้าพิจารณารอบด้านแล้ว พบว่า องค์กรไร้ซึ่งประสิทธิภาพ ควรรีบออกจากตลาดหรือยุบโรงเรียน เพื่อให้เกิดภาระด้านงบประมาณหรือหนี้สินน้อยที่สุด

1.4 กลยุทธ์ผสม (Mix Strategy) คือ กลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้หลายแบบร่วมกัน ด้วยเหตุผลที่ว่าองค์กรมีธุรกิจหลายหน่วยหรือมีสินค้าหรือบริการหลายชนิด ซึ่งแต่ละหน่วยธุรกิจมีศักยภาพภายในที่จะตอบสนองต่อสถานการณ์ภายนอกต่างกัน

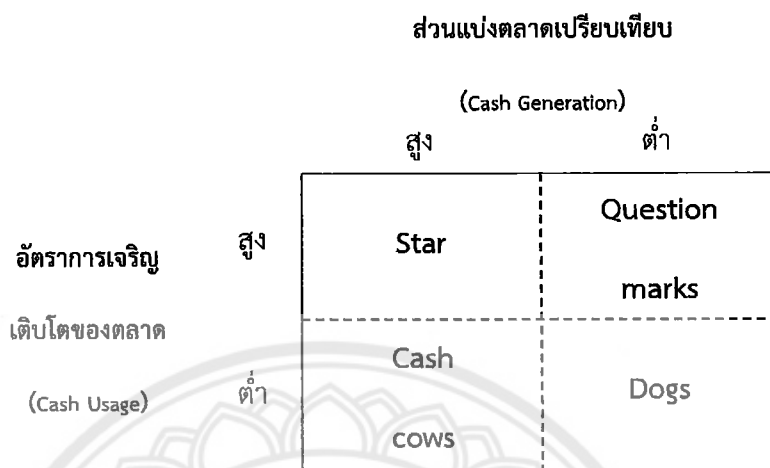
## 2. การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร

การชี้นำองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างถูกต้องทิศทางเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องตัดสินใจ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1) ฐานข้อมูลที่ต้อง จากการประเมินสถานการณ์
- 2) การปรับทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ภายนอกอย่างลงตัว
- 3) กำหนดเป้าหมายที่เป็นภาพความคาดหวังในอนาคต หรือที่เรียกว่า “วิสัยทัศน์”
- 4) กำหนดวิธีปฏิบัติ แนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม หรือที่เรียกว่า “พันธกิจ”
- 5) กำหนด “เป้าหมาย” และ “ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ”

โดยใช้เครื่องมือ ดังนี้

### 1. BCG MODEL (Boston Consulting Group)



เป็นปัจจัยจากสถานการณ์ภายนอกที่เกี่ยวกับ “ระดับความน่าสนใจ” ซึ่งได้แก่ ขนาดและอัตราการใช้เงินเติบโต ความสามารถในการทำกำไร ระดับความรุนแรงของแรงกดดัน ผลกระทบต่อสภาวะแวดล้อม สังคมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ประเมินร่วมกับปัจจัยจากสถานการณ์ภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับ “ศักยภาพขององค์กร” ซึ่งได้แก่ ส่วนแบ่งทางการตลาด ความสามารถในการทำกำไร ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการระดับความสามารถของทรัพยากรที่สอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจหรือองค์กร ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร และในที่สุดก็จะได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมขององค์กร ดังนี้

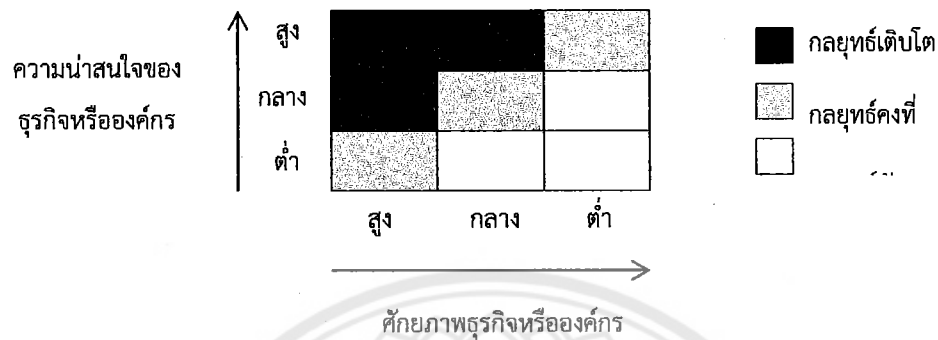
1. ผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวดวงเด่น (Star) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการใช้เงินเติบโตของยอดขายและส่วนครองตลาดเปรียบเทียบสูง ควรใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการลงทุนใหม่และการส่งเสริมการตลาดเพื่อรักษาตลาดที่มีอัตราการใช้เงินเติบโตสูงและต่อสู้กับคู่แข่งที่เข้ามาแข่งขัน

2. ผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา (Question Mark) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการใช้เงินเติบโตของยอดขายสูง แต่ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบต่ำ โดยส่วนใหญ่มักจะเป็นผลิตภัณฑ์ในช่วงเริ่มเข้าสู่ตลาดต้องตัดสินใจว่าควรทุ่มเงินสำหรับผลิตภัณฑ์หรือเลิกการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหานั้นหรือไม่ ควรใช้กลยุทธ์การสร้างส่วนครองตลาดซึ่งหากสามารถแก้ปัญหาต่างๆได้จนประสบความสำเร็จก็จะกลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวดวงเด่นต่อไป

3. ผลิตภัณฑ์ที่ทำเงิน (Cash Cows) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการใช้เงินเติบโตของยอดขายต่ำ ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบสูง โดยสาเหตุที่อัตราการใช้เงินเติบโตของยอดขายลดลงเพราะผลิตภัณฑ์เข้าสู่ขั้นเจริญเติบโตเต็มที่และตลาดเข้าสู่จุดอิ่มตัว ทำอย่างไรจะรักษาส่วนแบ่งตลาดไว้ให้นานที่สุด

4. ผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำ (Dogs) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการใช้เงินเติบโตของยอดขายและส่วนครองตลาดเปรียบเทียบต่ำ ผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำกำไรต่ำหรือขาดทุนจะต้องพิจารณาว่าจะเสนอผลิตภัณฑ์นี้ต่อไปหรือตัดผลิตภัณฑ์นี้ออกจากตลาดหรือเปลี่ยนตำแหน่งผลิตภัณฑ์นั้นใหม่อย่างไร

## 2. GE MODEL (General Electric)



เป็นปัจจัยจากสถานการณ์ภายนอกที่เกี่ยวกับ “ระดับความน่าสนใจ” ซึ่งได้แก่ ขนาดและอัตราการเจริญเติบโต ความสามารถในการทำกำไร ระดับความรุนแรงของแรงกดดัน ผลกระทบต่อสภาวะแวดล้อม สังคมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ประเมินร่วมกับปัจจัยจากสถานการณ์ภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับ “ศักยภาพขององค์กร” ซึ่งได้แก่ ส่วนแบ่งทางการตลาด ความสามารถในการทำกำไร ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการระดับความสามารถของทรัพยากรที่สอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจหรือองค์กร ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร และในที่สุดก็จะได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมขององค์กร

## 3. SWOT MATRIX

SWOT EVALUATION MODEL							
Internal Factor Evaluation (IFE)				External Factor Evaluation (EFE)			
ด้านปัจจัยภายใน (S - W)	W	R	WS	W	R	WS	ด้านปัจจัยภายนอก (O - T)
ปัจจัยจุดแข็ง (Strengths)							ปัจจัยโอกาส (Opportunities)
ปัจจัยจุดอ่อน (Weakness)							ปัจจัยอุปสรรค (Threats)
Total = .....							

เป็นโมเดลสำหรับกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กร ที่ประกอบด้วย แบบประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation: IFE) และแบบประเมินปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation: EFE) หรือกล่าวสรุปคือ นำเอา SWOT ANALYSIS MODEL มาประเมิน โดยกำหนดระดับความสำคัญและระดับความสามารถในการตอบสนองขององค์กรที่มีต่อปัจจัยทั้งภายใน (จุดแข็ง - จุดอ่อน) และปัจจัยภายนอก (โอกาส - อุปสรรค)

จากนั้นพิจารณาระดับคะแนนความถ่วงน้ำหนักรวมทั้งสองด้าน ก็จะทำให้ทราบตำแหน่งกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการนำไปใช้ โดยแยกเป็นกลุ่มได้ดังนี้

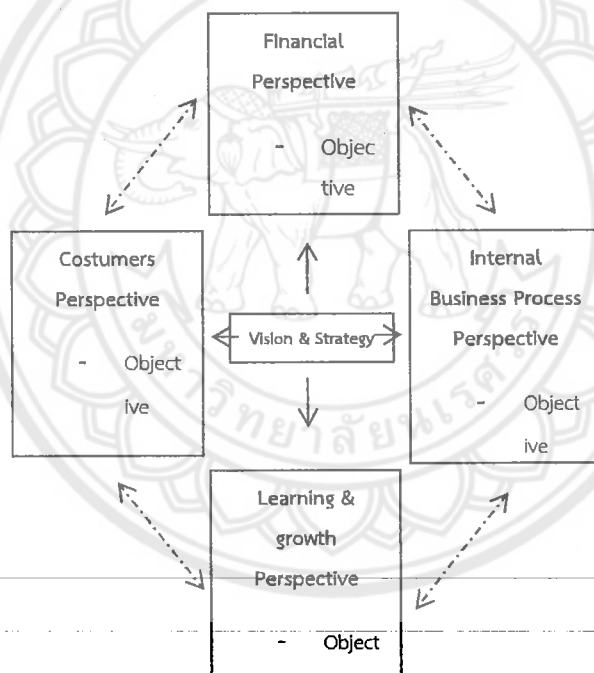
1) S – O หมายถึง มีปัจจัยภายในเป็นจุดแข็ง และปัจจัยภายนอกมีโอกาสทำให้องค์กรหรือธุรกิจเติบโต: ใช้กลยุทธ์เติบโต

2) S – T หมายถึง มีปัจจัยภายในเป็นจุดแข็ง แต่มีปัจจัยภายนอกเป็นอุปสรรค: ใช้กลยุทธ์คงที่ โดยนำเอาจุดแข็งที่มีมาบรรเทาหรือหลีกเลี่ยงปัญหาจากอุปสรรค

3) W – O หมายถึง มีปัจจัยภายในเป็นจุดอ่อนแต่มีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส: ใช้กลยุทธ์คงที่ โดยพยายามปรับเปลี่ยนหรือแก้ปัญหาคือจุดอ่อนภายใน ให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะฉกฉวยโอกาสเพื่อให้องค์กรหรือธุรกิจอยู่รอดในอนาคต

4) W – T หมายถึง มีปัจจัยภายในเป็นจุดอ่อน และมีปัจจัยภายนอกเป็นอุปสรรค: ใช้กลยุทธ์ตัดทอน

3. การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยใช้ BSC MODEL (Balance Score Model)



เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ได้รับความนิยมสูงในหลายๆองค์กร โดยมีบทบาทดังนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- 2) การประเมินผลองค์กร

๖ LB  
3605  
๒๕๖๓  
๒๕๖๓  
1049567



สำนักหอสมุด

3) เครื่องมือในการบริหาร โดยต้องพัฒนาอย่างสมดุล 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร

โดยมีขั้นตอนในการปฏิบัติที่สำคัญ ดังนี้

- 9 มี.ค. 2565

1) สร้างแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map) ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่เป็นเหตุและเป็นผลต่อกันทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร และพัฒนาวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้

2) คัดเลือกวัตถุประสงค์ที่มีความสำคัญไว้ในแต่ละมุมมองมาจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ตามสถานะที่เป็นอยู่และค่าเป้าหมายที่ต้องการ

3) ติดตามและความสำเร็จของแผนปฏิบัติการและกิจกรรมต่างๆ ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

เป็นการติดตามความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. กำหนดประเด็นตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม
2. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือเป้าหมาย
3. ทำการวัดผลการดำเนินงาน

4. ทบทวนปรับปรุงแผนการปฏิบัติการเพื่อให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix 7Ps)

ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) คือ องค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานทางการตลาดของธุรกิจหรือบริการ เป็นปัจจัยที่สามารถรู้และควบคุมได้ ดังนั้น ส่วนประสมการตลาดจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะธุรกิจหรือบริการจะต้องสามารถสร้างส่วนประสมการตลาดที่เหมาะสมในการวางกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม

ส่วนประสมการตลาด ประกอบไปด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) การกำหนดราคา (Price) สถานที่หรือการจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ส่วนประสมการตลาดจึงประกอบไปด้วย Product, Price, Place และ Promotion (4Ps) แต่เนื่องด้วยในปัจจุบันธุรกิจหรือบริการมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น มีการเน้นในส่วนบริการหรือในส่วนของความรู้สึก (Service Industry) ซึ่งมีความแตกต่างประเภทของธุรกิจหรือบริการที่เน้นสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป เพราะจะมีทั้งส่วนของผลิตภัณฑ์ที่สามารถจับต้องได้ (Tangible Product) และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product) เพราะฉะนั้น สินค้าหรือบริการที่จะนำเสนอต่อกลุ่มลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายจะต้องมีส่วนประสมการตลาดที่มีความหลากหลายเพิ่มขึ้น โดยเน้นที่ความพึงพอใจ ความรับรู้ในความรู้สึกที่มีการต้อนรับขับสู้ (Hospitality) เป็นหัวใจหลักเพื่อตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจแก่ลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งส่วนประสมการตลาดที่มีความหลากหลายเพิ่มขึ้นมานี้ จึงประกอบไปด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) การกำหนดราคา (Price) สถานที่หรือการจัดจำหน่าย (Place) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) ด้านบุคคลหรือพนักงาน (People / Employee) ด้านกายภาพ

และการนำเสนอ (Physical Evidence / Environment and Presentation) และด้านกระบวนการ (Process)

**ส่วนประกอบของส่วนประสมการตลาด ประกอบด้วย**

1. **ผลิตภัณฑ์ (Product)** คือ สิ่งที่ตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการของลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย เป็นปัจจัยแรกที่แสดงความพร้อมของธุรกิจหรือบริการ โดยสิ่งที่เสนอนั้นอาจมาในรูปของสินค้าที่มีตัวตน ความคิด หรือบริการก็ได้ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการของลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย โดยจุดมุ่งหมายของผลิตภัณฑ์ก็คือการสร้างคามพึงพอใจ
2. **การกำหนดราคา (Price)** คือ คุณค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน เมื่อธุรกิจหรือบริการมีผลิตภัณฑ์แล้ว สิ่งที่ต้องดำเนินการต่อ คือ การตั้งราคาของสินค้าหรือบริการ โดยอาจตั้งราคาเพื่อหวังผลกำไร หรืออาจตั้งราคาเพื่อหวังขยายส่วนยึดครองตลาด (Market Share) อีกทั้งต้องมีการใช้กลยุทธ์ในการตั้งราคาที่จะทำให้เกิดการยอมรับจากตลาดเป้าหมายและสู้กับคู่แข่งได้ในการแข่งขันในตลาด กลยุทธ์ราคาเป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ได้ผลรวดเร็วกว่าปัจจัยอื่นๆ เช่น การลดราคา หรืออาจตั้งราคาให้สูงสำหรับสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะพิเศษในตัวของมันเอง เพื่อแสดงภาพพจน์ที่ดี หรืออาจใช้ผลทางจิตวิทยามาช่วยเสริมการตั้งราคา โดยลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายจะเปรียบระหว่างคุณค่า (Value) ของบริการกับราคา (Price) ของบริการนั้นๆ ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคา ลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายก็จะตัดสินใจซื้อหรือเลือกใช้บริการ
3. **สถานที่หรือการจัดจำหน่าย (Place)** คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการนำเสนอบริการให้แก่ลูกค้า ซึ่งมีผลต่อการรับรู้ของลูกค้าในคุณค่าและคุณประโยชน์ของบริการที่นำเสนอ ซึ่งจะต้องพิจารณาในด้านทำเลที่ตั้ง (Location) และช่องทางในการนำเสนอบริการ (Channels)
4. **การส่งเสริมการตลาด (Promotion)** คือ เครื่องมือที่มีความสำคัญในการติดต่อสื่อสารให้ผู้ใช้บริการ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการติดต่อสื่อสารไปยังตลาดเป้าหมาย การส่งเสริมการตลาดเป็นวิธีการที่จะบอกให้ลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายทราบเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะเสนอขาย โดยมีวัตถุประสงค์ที่แจ้งข่าวสารหรือชักจูงให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรม การใช้บริการและเป็นกุญแจสำคัญของการตลาดสายสัมพันธ์ โดยการส่งเสริมการตลาดจะต้องมีกระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication Process) เพื่อเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับกับผู้ส่ง การส่งเสริมการตลาดมีเครื่องมือสำคัญที่จะใช้อยู่ 4 ชนิดด้วยกัน ที่เรียกว่าส่วนผสมของการส่งเสริมการตลาด (Promotion Mix) ได้แก่ การขายโดยใช้พนักงาน (Personal Selling) การโฆษณา (Advertising) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) และ การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relation)
5. **ด้านบุคคลหรือพนักงาน (People / Employee)** คือ ความน่าเชื่อถือด้านบุคคลหรือพนักงานซึ่งต้องอาศัยการคัดเลือก การฝึกอบรม การจูงใจ เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายได้ มีสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการต่าง ๆ ขององค์กร เจ้าหน้าที่ต้องมีความสามารถ มีทัศนคติที่สามารถตอบสนองต่อผู้ใช้บริการ มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาสามารถสร้างค่านิยมที่ดีให้กับองค์กรหรือธุรกิจได้

6. ด้านกายภาพและการนำเสนอ (Physical Evidence / Environment and Presentation) คือ การแสดงให้เห็นถึงลักษณะทางกายภาพและการนำเสนอให้กับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายให้เห็นมองเห็นเป็น รูปธรรม โดยพยายามสร้างคุณภาพโดยรวมทั้งทางด้ายกายภาพและรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างคุณค่า ให้กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย การเจรจาต้องสุภาพอ่อนโยน และการให้บริการที่ รวดเร็ว หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายควรได้รับ

7. ด้านกระบวนการ (Process) คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีการและงานปฏิบัติในด้าน การบริการ ที่นำเสนอให้กับผู้ใช้บริการเพื่อมอบการให้บริการอย่างถูกต้องรวดเร็ว และทำให้ผู้ใช้บริการหรือ กลุ่มเป้าหมายเกิดความพึงพอใจสูงสุด

ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix 7Ps) ก็คือการมองจากมุมมองของผู้ขายหรือผู้ให้บริการ แต่ เพื่อให้เกิดการมองเห็นในภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เราจึงควรมองจากมุมมองของลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายหรือ ผู้ใช้บริการ โดยมุมมองจากลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายหรือผู้ใช้บริการ ประกอบไปด้วย 7 มุมมอง (7Cs) คือ

1. มุมมองด้านผลิตภัณฑ์สามารถใช้แก้ปัญหาได้ หรือตอบสนองความต้องการได้ (Customer Solution / Customer Needs)
2. มุมมองด้านราคา คือ ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการต้องการซื้อสินค้าหรือบริการในราคาที่เหมาะสม (Customer Cost)
3. มุมมองด้านความสะดวกในการหาซื้อสินค้าหรือบริการ (Convenience Choice)
4. มุมมองด้านการสื่อสารรายละเอียดสินค้าที่ชัดเจน (Communication) เช่น บอกรายละเอียด ของสินค้าหรือบริการครบถ้วน ถูกต้อง ชัดเจน
5. มุมมองด้านการดูแลลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ, กิริยา มารยาทของพนักงานหรือผู้ให้บริการ (Caring / Competence Courtesy)
6. มุมมองด้านความสะดวกสบาย (Comfortable / Comfort Cleanliness)
7. มุมมองด้านความสมบูรณ์, การต่อเนื่องในการประสานงาน (Complete / Coordination Continuity)

จากมุมมองของผู้ให้บริการกับมุมมองจากผู้ใช้บริการนั้นมีความสัมพันธ์กัน โดยสามารถอธิบาย ความสัมพันธ์ ได้ดังนี้

Product → Customer Solution / Customer Needs การสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการต่างๆ ขึ้นมาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการหรือความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ หรือเพื่อตอบโต้การแก้ปัญหาใน ด้านต่างๆ ให้แก่ผู้ใช้บริการ ดังนั้นในการคิดสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการต่างๆ ขึ้นมา โจทย์จึงอยู่ที่ว่า “ผู้ใช้บริการต้องการอะไร อย่างไร หรือมีปัญหาอะไรบ้าง”

Price → Customer Cost การตั้งราคานี้แม้ว่าผู้ให้บริการจะเป็นผู้กำหนดราคา แต่หากเรา พิจารณาให้ครบทั้งกระบวนการแล้ว จะพบว่าราคาจะถูกหรือแพง ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการจะเป็นผู้พิจารณาว่า



ต้นทุนที่แท้จริงควรอยู่ที่เท่าไร แล้วจึงสะท้อนออกมาให้เห็นว่าราคานั้นสมเหตุสมผลแค่ไหน ถูกหรือแพง ซึ่งก็จะแตกต่างกันตามข้อมูลประกอบการพิจารณาของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการแต่ละคน

Place → Convenience Choice สิ่งที่จะเป็นตัวบอกว่าสถานที่ หรือช่องทางการจัดจำหน่ายดีหรือไม่นั้น จะถูกวัดโดยความรู้สึกของผู้ใช้บริการว่าได้รับความสะดวกสบายแค่ไหน พอใจหรือไม่ และที่สำคัญมีความเหมาะสมกับ รูปแบบการใช้ชีวิต (Lifestyle) ของกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มหรือไม่

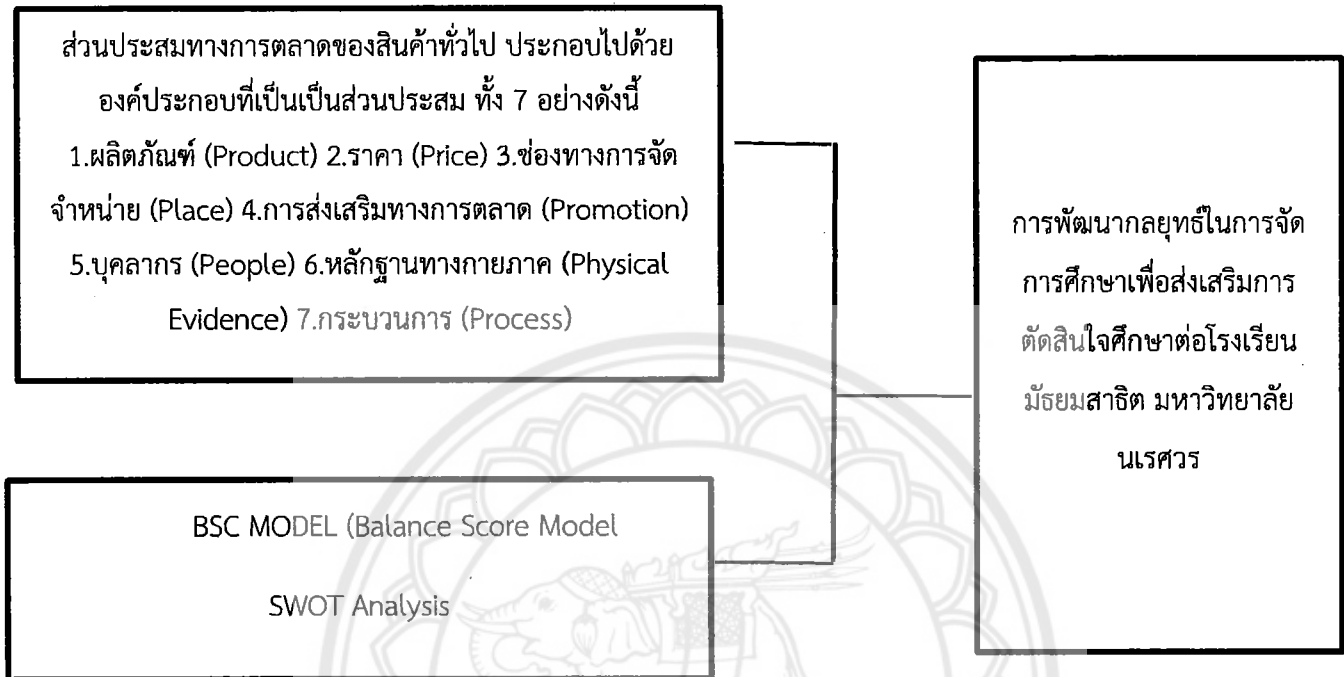
Promotion → Communication ในการจัดโปรโมชั่นใด ๆ ก็ตาม การสื่อสารไปยังผู้ใช้บริการถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากหากไม่สามารถสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือผู้ใช้บริการได้แล้ว ในมุมมองของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการก็ไม่ได้ต่างอะไรกับการที่ไม่จัดโปรโมชั่น

People / Employee → Caring / Competence Courtesy บุคคลในองค์กรหรือพนักงานในองค์กรหรือผู้ให้บริการที่ให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ต้องเป็นบุคคลที่ดี มีคุณภาพ ใส่ใจและดูแลผู้ใช้บริการ รวมทั้งตระหนักถึงความพอใจของผู้ใช้บริการเป็นหลัก

Physical Evidence / Environment and Presentation → Comfortable / Comfort Cleanliness ผู้ให้บริการควรมองเห็นสิ่งแวดล้อมในการให้บริการ หรือปัจจัยใด ๆ ที่ผู้ใช้บริการสามารถจับต้องได้ ที่สร้างความสะดวกสบาย หรือ สร้างบรรยากาศที่ดีให้แก่ผู้ใช้บริการ

Process → Complete / Coordination Continuity ผู้ให้บริการต้องพิจารณาว่าจะมีกระบวนการใดที่จะให้บริการแก่ผู้ใช้บริการได้ดี มีประสิทธิภาพ รวมถึงกระบวนการที่มีความถูกต้อง และมีความสมบูรณ์แบบ

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการตลาดตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยนำแนวคิดของ SWOT Analysis ร่วมกับแนวคิดของ ส่วนผสมการตลาด (Marketing Mix) โดยเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ (qualitative method) และวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative method) มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการสุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเรื่องนี้มุ่งศึกษาจากกลุ่มประชากร โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร ระดับผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและหัวหน้าหมวดวิชาการ คัดมาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) (ข้อมูลจากสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2560) นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) โดยวิธีการคัดเลือก แบบเจาะจง (Purposive Selection) อีกจำนวน 4 กลุ่ม ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการสถานศึกษาและสมาคมศิษย์เก่าโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร จำนวน 10 คน
2. รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร พื้นฐานตามภารกิจหลัก 4 ด้าน คือ ด้านงบประมาณ จำนวน 1 ด้านวิชาการ จำนวน 1 คน ด้าน บริหารทั่วไป จำนวน 1 คน ด้านบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 4 คน
3. ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร สะดวกที่จะเดินทางมาเข้าร่วมกระบวนการกลุ่มและสัมภาษณ์จำนวน 20 คน
4. นักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวรที่เรียนในปัจจุบัน จำนวน 50 คน และผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความตรงตามเนื้อหา (Content validity) สำหรับการตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์ จำนวน 10 ท่าน

แบบแผนของการวิจัย การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาวิจัยและพัฒนา ออกแบบโดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) (Creswell & Plano Clark, 2007) ที่ผสมผสานระหว่างวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 แบบ คือ ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) สำหรับ กระบวนการออกแบบการทำวิจัยแบบผสม (Mixed-methods research design) ระหว่างวิธีการเก็บ รวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย การวิจัยและพัฒนาครั้งนี้มี 10 ขั้นตอน จำแนกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นวิทยาลัยนเรศวร

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามภารกิจ หลัก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านบริหารทั่วไป และ ด้านบริหารงานบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นวิทยาลัยนเรศวรและการระดมสมอง (Brain storming) ของ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการตามภารกิจหลัก 4 ด้าน หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างาน และครูผู้สอนรวมจำนวน 15 คน เพื่อนำไปใช้ในการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group)

ขั้นตอนที่ 3 ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ตัวแทนผู้ปกครอง รวมจำนวน 15 คน เพื่อวิเคราะห์ SWOT ในการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนาแบบสอบถามจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ โดยอาศัยข้อมูลผลการวิเคราะห์ SWOT ในขั้นตอนที่ 3 โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ตอนที่ 2 กลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร (ผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด) และตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามด้านความตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 4 คนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน รวมจำนวน 5 คน ผลการวิเคราะห์ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.96

ขั้นตอนที่ 6 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 30 คน และตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงแบบความสอดคล้อง ภายใน (Internal consistency reliability) ของกลยุทธ์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient:  $\alpha$ ) ผลการวิเคราะห์พบว่า  $\alpha$  มีค่าเท่ากับ 0.91

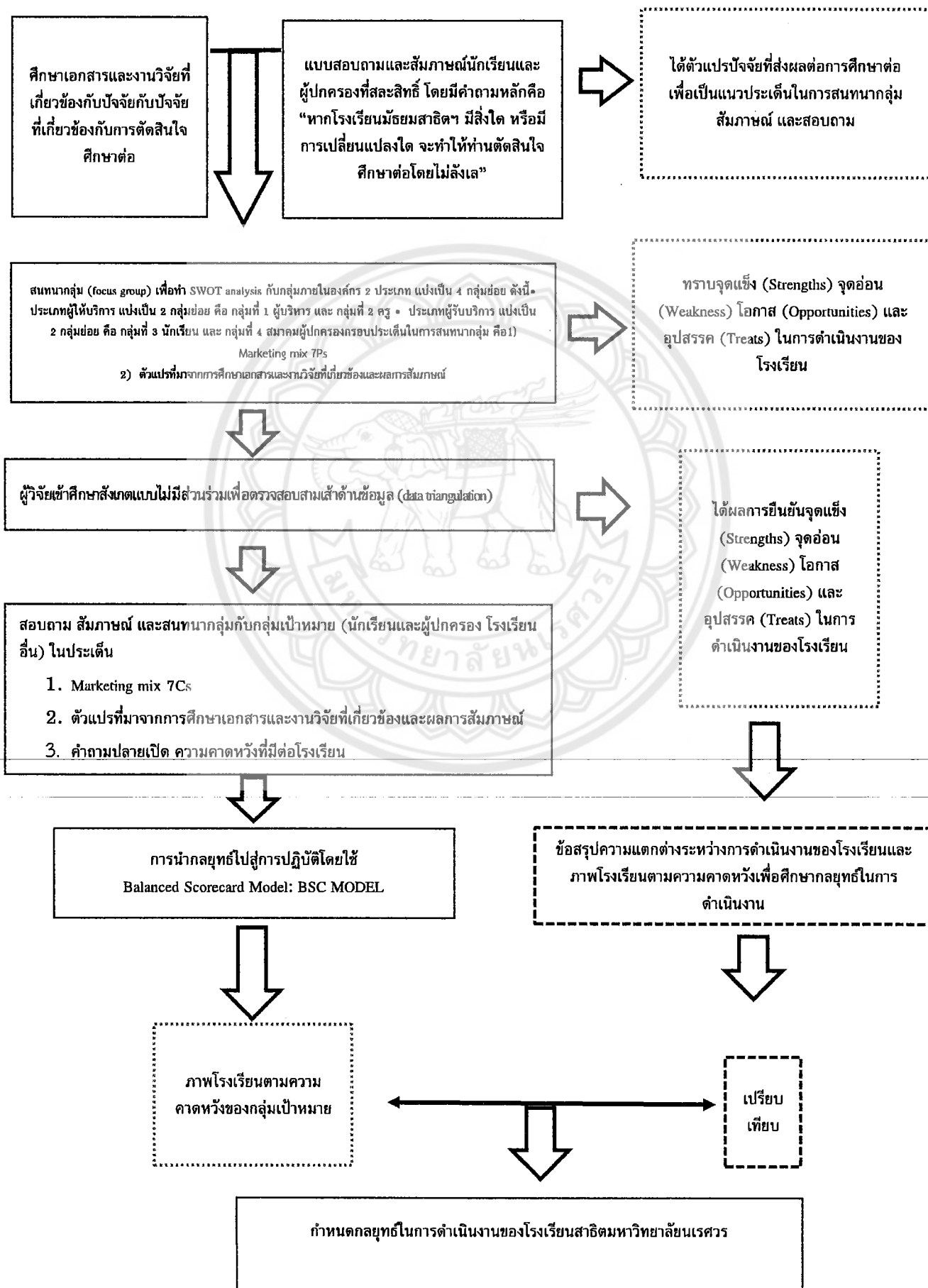
ขั้นตอนที่ 7 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการใน 2 วิธี คือ เก็บข้อมูลด้วยตนเองและจัดเก็บทาง online ผลการเก็บข้อมูลพบว่า ได้แบบสอบถาม กลับคืนจำนวน 207 ฉบับ จากจำนวน 254 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.49

ขั้นตอนที่ 8 ประเมินและวิเคราะห์กลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อ โรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร นำผลการประเมินและวิเคราะห์มาจัดอันดับ และ สร้างเมตริกซ์ (matrix) เพื่อการแปรผลและตัดสินใจคัดเลือกกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 9 พัฒนากลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร การกำหนดกลยุทธ์พิจารณาจากการวิเคราะห์ SWOT และส่วนประสมทางการตลาด และความเสี่ยงที่มีโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อประเมินกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

ขั้นตอนที่ 10 ตรวจสอบคุณภาพของ กลยุทธ์โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับผลการตรวจสอบ คิดเป็นร้อยละ 77.80 ซึ่ง ครอบคลุมใน 4 ประเด็น ประกอบด้วย ความสอดคล้องเหมาะสม (Appropriateness) การปรับตัวให้ได้เปรียบ (Advantage) ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Feasibility) และ การยอมรับได้ (Acceptability)



#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งตามระยะของการศึกษาวิจัย เป็น 3 ระยะ ได้แก่ **ระยะที่ 1** การระบุสภาพปัจจุบันปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นวิทยาลัยนเรศวร **ระยะที่ 2** พัฒนากลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นวิทยาลัยนเรศวร และ**ระยะที่ 3** เพื่อประเมินกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นวิทยาลัยนเรศวร โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ระยะที่ 1** การระบุสภาพปัจจุบันปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นวิทยาลัยนเรศวร เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้มาจากแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่สอบถามและนำไปใช้ในการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus group) และการคัดเลือกกลยุทธ์ที่มีนัยสำคัญพิจารณาดีของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นเอกฉันท์

**ระยะที่ 2** การวิเคราะห์และจัดอันดับกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นวิทยาลัยนเรศวร เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มตัวอย่าง โดยข้อมูลเชิงปริมาณมาจากแบบประเมินกลยุทธ์ที่มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ นำมาใช้เพื่อเลือกกลยุทธ์ (ความถี่) และผลกระทบโดยนำข้อมูลไปคำนวณทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Science) และวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive statistics) ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย เลขคณิต (Arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และสร้างตารางเมตริกซ์ (matrix) ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) ที่ได้มาจากการตอบแบบสอบถามปลายเปิด นำมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) เพื่อทำให้เป็นข้อมูลเชิงปริมาณก่อนนำมาแปลความหมาย

**ระยะที่ 3** การประเมินกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นวิทยาลัยนเรศวรเป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพิจารณาจากผลการประเมิน และจัดอันดับกลยุทธ์ใน**ระยะที่ 2** และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณพิจารณาผลการประเมินคุณภาพของกลยุทธ์ระดับนโยบายและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive statistics) ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)





## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

#### 1. ศึกษาสภาพ ปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมสาธิต มหาวิทยาลัยนเรศวร ผลการศึกษามี ดังนี้

1.1 สภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า สถานศึกษาการจัดการเรียนการสอนของครูด้วยวิธีการที่หลากหลายในการพัฒนานักเรียนตาม ความสามารถและการเปลี่ยนแปลงห้องเรียนทุกปีการศึกษาทำให้นักเรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียนมากยิ่งขึ้น ซึ่งทำให้นักเรียนแต่ละกลุ่มสามารถพัฒนาตามศักยภาพของตนเองได้ดียิ่งขึ้น โดยในกลุ่มนักเรียนที่เก่งมีศักยภาพสูงก็สามารถเป็นตัวแทนในการแข่งขันเพื่อทำชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน นักเรียนระดับปานกลางก็พัฒนา ผลการเรียนให้ดีขึ้น และนักเรียนที่อ่อนก็พัฒนาตนเองให้ผ่านเกณฑ์การเลื่อนชั้นของโรงเรียน อีกทั้งการ ประเมินตามสภาพจริงทั้งส่วนการทดสอบและผลงานของนักเรียนให้นักเรียนทราบคะแนนทุกส่วน โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทุกคน ทำให้นักเรียนทราบความสามารถที่แท้จริงของตนเอง จนสามารถ นำไป พัฒนาการเรียนรู้ของตนเองให้ดีขึ้นได้ โดยนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ยังสามารถสอบเข้าศึกษาต่อได้ทุกคน และยังมีผลการทดสอบระดับชาติ (O-Net) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของ โรงเรียนขนาดเดียวกัน สูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก สูงกว่าค่าเฉลี่ยโรงเรียนในสังกัด คณะกรรมการอุดมศึกษา นอกจากนี้ยังได้รับรางวัลในการแข่งขันทักษะทางวิชาการในระดับประเทศ หลากหลายรายการและรางวัลจากการแข่งขันกีฬาอีกหลายประเภท

1.2 โรงเรียนได้มีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีพัฒนาการและความสามารถในทุกด้าน รวมถึงทักษะชีวิตในการเรียนรู้และสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขของผู้เรียน โดยเน้นการพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรมที่เหมาะสมวัยของผู้เรียนและการอยู่ร่วมกันในสังคม มีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย หลากเพื่อปลูกฝังความคิด คุณลักษณะ วัฒนธรรมและค่านิยมอันดีงาม และพัฒนาทักษะในการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ตามนโยบาย “เก่ง ดี มีสุข” และตามอัตลักษณ์ของโรงเรียน “กล้าคิด กล้าทำ กล้า แสดงออกในทางสร้างสรรค์” เช่น การจัดกิจกรรมทางศาสนากิจกรรมอาสาพัฒนาเพื่อชุมชน โครงการค่าย พุทธบุตรเพื่อชีวิตใหม่ โครงการสาธิตฯสัญจรรุ่งอรุณเมืองสุโขทัย เพื่อสร้างจิตสาธารณะ รู้จักใช้หลักธรรมในการดำเนินชีวิตปฏิบัติประพฤติชอบและตระหนักในคุณค่าของภูมิปัญญาและศิลปวัฒนธรรมของชาติไทย อีกทั้งโรงเรียนยังมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและสร้างให้ผู้เรียนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น รู้จักยอมรับความ คิดเห็นของบุคคลอื่นและแสดงความสามารถด้านอื่นๆ ของนักเรียนเพิ่มเติม ได้แก่ ทักษะด้านกีฬา ดนตรี ศิลปะ เช่นการจัด

แข่งขันกีฬาภายใน “กล้าเสลาเกมส์” โครงการกล้าเสลา เทา-แสด สร้างความสัมพันธ์ ระหว่างรุ่นพี่ และรุ่นน้อง โครงการ Arts and Music Contest และเพื่อปลูกฝังให้ยึดมั่นในแนวทางการ ประกอบ อาชีพสุจริตและมีความเข้าใจเกี่ยวกับอาชีพต่างๆ โรงเรียนจึงจัดกิจกรรมแนะแนวเรื่องอาชีพที่ตน สนใจโดยมีอาจารย์คอยให้คำปรึกษาแนะนำ

1.3 โรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวรมุ่งจุดเด่นคือ มีข้อกำหนดให้ผู้เรียนจะต้องจัดทำ โครงการงานทุกคนในแต่ละ ช่วงชั้น ซึ่งการจัดทำโครงการจำเป็นต้องมีการศึกษาค้นคว้า การเลือก แหล่งข้อมูล การอ่าน การเขียนรายงาน ผลโครงการ และขั้นตอนในการ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เป็นการฝึกทักษะหลายๆ ด้านในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่าง เป็นระบบ การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การทำงาน ร่วมกัน ทักษะในการนำเสนอ การสื่อสาร ทั้งการพูด การเขียนอย่างสร้างสรรค์และน่าสนใจ รวมทั้งทักษะใน การแก้ปัญหาระหว่างการทำงาน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง นอกจากนี้ผู้เรียนมีพื้นฐานความสามารถในด้านการเรียน ที่ดี และผู้สอนมีกระบวนการจัดการเรียนที่มี ประสิทธิภาพ สร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมทางด้านวิชาการ และทักษะต่างๆ ได้เป็นอย่างดี รวมถึงผู้เรียนมี ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ได้ด้วย ตนเองและโรงเรียนสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารให้กับนักเรียนในด้านอุปกรณ์ และการใช้งานที่ค่อนข้างเพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียน

**2. การพัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยม สาธิต มหาวิทยาลัยนเรศวร โดย**

2.1 ศึกษาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อ โรงเรียนมัธยมสาธิต สรุปผลได้ดังนี้

ด้านการบริหารการศึกษา พบว่า

ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง กล้าคิด กล้า ตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ เป็น แบบอย่างที่ดีในการพัฒนา มีการสร้างความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักให้เห็นความสำคัญของ

การจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยการประชาสัมพันธ์เชิงรุกด้วยวิธีการที่ หลากหลาย

ด้านการจัดการเรียนรู้ พบว่า

- 1) ครูจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงการ / การวิจัยเป็นฐาน สามารถพัฒนาและเรียนรู้ไปพร้อมกันตาม ศักยภาพของนักเรียนได้
- 2) มีการประเมินการสอนของครูโดยนักเรียน มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครองทางหลาย ช่องทางเพื่อนำมาพัฒนาโรงเรียน
- 3) มีการเชิญภูมิปัญญา/แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น มาสอน /มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้ เรียนรู้
- 4) มีสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน

### ด้านการนิเทศการศึกษา พบว่า

มีการรายงานผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนให้กับผู้บริหารพร้อมรับคำชี้แนะและการนิเทศ เพื่อนำผลปรับปรุงการดำเนินงาน

### 2.2 การพัฒนากลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทาลัยนเรศวร ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1) ด้านการพัฒนาระบบบริหารการศึกษาที่เสริมสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

2) ด้านระบบและกลไกการถ่ายทอดแผนการบริหารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติเชิงรุก

3) ด้านการพัฒนาเครือข่ายการประชาสัมพันธ์และการรับรู้ของผู้ปกครอง

4) ด้านการเพิ่มขีดความสามารถด้านการจัดการเรียนรู้ ของครูผู้สอนเพื่อรองรับการเปิดเสรี

ประชาคมอาเซียน

3. ประเมินกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทาลัยนเรศวร ผลการประเมินและปรับปรุงกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทาลัยนเรศวร ในด้านความสอดคล้อง ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์และเป้าประสงค์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุดความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ ความเป็นประโยชน์ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ทั้ง 4 กลยุทธ์ เป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม มี ความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุดและระดับมาก

## บทที่ 5

### บทสรุป

การพัฒนากลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา  
มหาวิทยาลัยนเรศวร สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการ  
การศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษามหาวิทยาลัยนเรศวร 2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อ  
ส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร และ 3. เพื่อประเมินกลยุทธ์  
ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร  
วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและอุปสรรคต่อ  
การจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษามหาวิทยาลัยนเรศวรและศึกษาความพึงพอใจของผู้ปกครอง  
นักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษามหาวิทยาลัยนเรศวร โดยใช้  
แบบสอบถาม จำนวน 50 ฉบับและการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 30 คน กับผู้ให้ข้อมูล  
ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน ผู้ปกครองและนักเรียน ขั้นตอนที่ 2 ประกอบด้วย  
1) เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา  
มหาวิทยาลัยนเรศวร 2) จัดทำร่างกลยุทธ์ โดยประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมจำนวน  
30 คน และ 3) ตรวจสอบร่างกลยุทธ์ โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ โดยมี เข้าร่วมสัมมนา จำนวน 10  
คน ขั้นตอนที่ 3 ประเมินกลยุทธ์ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน ประเมินโดยใช้แบบสอบถาม การ  
วิเคราะห์ข้อมูลใช้การหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา  
ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา  
มหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษามหาวิทยาลัยนเรศวร มีความพร้อมในการรับนักเรียน  
ที่จะมาศึกษาต่อเป็นอย่างดี ครูมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและมีเทคนิควิธีการ  
จัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย ปัญหาและอุปสรรค พบว่า นักเรียนมีตัวเลือกในการตัดสินใจ  
เข้าศึกษาต่ออย่างเพียงพอในทุกโรงเรียนจึงสามารถเลือกเรียนตามสิ่งที่ตนเองสนใจ ครูเปลี่ยนบ่อย มี  
การย้ายและขาดความมั่นคงในการพัฒนาตนเอง จึงไม่ทราบทิศทางที่จะพัฒนาตนเองและตัดสินใจ  
ย้ายจากโรงเรียนทำให้โรงเรียนไม่สามารถมีบุคลากรที่คงอยู่และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง  
โรงเรียนขาดทิศทางการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรอย่างชัดเจน 2. กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 4  
กลยุทธ์ 3. ผลการประเมินของกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น พบว่า มีความสอดคล้อง มีความเหมาะสม  
มีความเป็นไปได้ และมีความเป็น ประโยชน์ในระดับมากและมากที่สุด

## อภิปรายผลการวิจัย

1. การศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า ผู้เรียนมีพื้นฐานความสามารถในด้านการเรียนที่ดี และมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและโรงเรียน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารให้กับนักเรียนในด้านอุปกรณ์และการทำงานที่ค่อนข้างเพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียน นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์อยู่ในระดับดีเยี่ยม ถึง ร้อยละ 97.25 ดังที่สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, หน้า 7-9) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ตาม หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็น การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้ได้ต้องอาศัยความร่วมมือกับ ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ทุกฝ่าย ซึ่งตาม พรบ.การศึกษาแห่งชาติได้กำหนดให้ สถานศึกษาต้องประสาน ความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนร่วมกันพัฒนาศักยภาพของ ผู้เรียน ดังนั้น ทุกฝ่ายต้องมีความเข้าใจ และรู้บทบาท ภารกิจ หน้าที่ ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติที่ช่วยส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ด้านปัจจัย ภายนอก โอกาส คือ สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนระบบอินเทอร์เน็ตจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการ พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

2. กลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัย นเรศวร โดยมีประเด็นนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1) ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาระบบบริหารการศึกษาที่เสริมสร้างคุณภาพการ เรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์นี้มีความสำคัญเนื่องจากการบริหารงานใดๆ สถานศึกษามี ความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารการศึกษาเพื่อเป็นกลไกการบริหารงาน จึงต้องพัฒนาแผน บริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพที่สุด สามารถ พัฒนาบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ พิบูล ทีปะपाल (2551, หน้า 10) ที่กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการ กำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุผล ตามเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็น จะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำ แผนงานดำเนินการที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ปรับปรุงระบบและกลไกการถ่ายทอดแผนการบริหารเพื่อ นำไปสู่การปฏิบัติเชิงรุก กลยุทธ์นี้มีความสำคัญเนื่องจาก กระบวนการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ นั้นเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากหาก และเป็นสิ่งที่สามารถดำเนินการให้บรรลุผลลัพธ์และเป้าหมาย ขององค์กรไปในแนวทางเดียวกัน คือ วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler, P. &

Murphy, P.E. (1981). ที่ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้อง ทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผนการปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นวงจร การประเมินสภาพแวดล้อม ภายในมาจากระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ที่มีอยู่ใน องค์กร ได้แก่ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการท างานและ ทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการ ดำเนินงานที่ผ่านมา ขององค์กร) เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ ด้วยจุดแข็งขององค์กร (Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่ เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรน ามาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรด ารงไว้ เพื่อการ เสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร จุดอ่อนขององค์กร (Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้นๆ เองว่าปัจจัย ภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบ ขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป

3) ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาเครือข่ายการประชาสัมพันธ์และการรับรู้ของผู้ปกครอง กลยุทธ์นี้มีความสำคัญเนื่องจาก การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่เป็นสมาชิกในเครือข่ายฯและผู้มี ส่วนได้เสียในการบริหารจัดการ ให้สามารถรับรู้เข้าใจและใช้แบ่งปันทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกัน หรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ ดำเนินกิจกรรมทางการศึกษาทั้ง ทางด้านการเรียนการสอนเพื่อให้มี ประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พงุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และ คนอื่นๆ (2551, หน้า 386, 390-391) ซึ่งได้ทำวิจัยเรื่องกลยุทธ์การยกระดับคุณภาพการศึกษา โดย เครือข่ายการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การยกระดับคุณภาพการศึกษาที่พัฒนาโดยเครือข่ายการ วิจัยทาง การศึกษา จำนวน 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาครู ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ การเสริมพลังครู การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบูรณาการอบรมครู และการร่วมมือรวมพลัง กลยุทธ์การมี ส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 รูปแบบ คือ การมีส่วนร่วมระดับจังหวัด การมีส่วนร่วมในระดับ เขตพื้นที่ การศึกษา และการมีส่วนร่วมในระดับโรงเรียน

4) ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การเพิ่มขีดความสามารถด้านการจัดการเรียนรู้ ของครูผู้สอนเพื่อ รองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน กลยุทธ์นี้มีความสำคัญเนื่องจาก การพัฒนาศักยภาพครูที่ บุคลากรสำคัญใน กระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพโดยนโยบายการยกระดับคุณภาพ การศึกษา มี 1 ใน 8 ประเด็น คือ คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ทั่วประเทศร่วมกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงศึกษาธิการควรจัดทำหลักสูตรระยะสั้น ในระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อยกระดับพื้น ความรู้ของครูเร่งด่วน โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องไปสอนในวิชาที่ไม่ตรงกับวิชาเอกและควรให้ครูมี ความรู้ในทักษะอื่นๆที่สำคัญซึ่งควรเป็นผู้นำให้กับนักเรียนให้มีสมรรถนะสำคัญในการเรียนรู้ใน ศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะที่เด็กทุกคน จำเป็นต้องมีคือ ความสามารถในการสื่อสาร ในการแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อ การพัฒนาตนเองและสังคม ตลอดจนเลือกใช้วิธี

สื่อสารที่มีประสิทธิภาพและใช้ได้อย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึง ผลกระทบต่อตนเองและสังคม ทั้งนี้การพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มีหลักการมุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อ และประกอบ อาชีพ ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาผู้เรียนด้วยวิธีการหลากหลายอย่างเต็มศักยภาพผู้เรียน

3. การประเมินกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

1) การประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น พบว่า ประเด็นกลยุทธ์มีผลการประเมินในด้านความสอดคล้องอยู่ในระดับมากและมากที่สุด

2) การประเมินกลยุทธ์ พบว่ามีความ สอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับมากและมากที่สุดทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการตัดสินใจศึกษาต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวรได้พัฒนาขึ้นจากกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมได้แก่ การ วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การสนทนากลุ่ม สัมภาษณ์ ประชุมเชิงปฏิบัติการ ทำให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม ลึกและเที่ยงตรง และการยกร่างกลยุทธ์ รวมทั้งมีการตรวจสอบกลยุทธ์ได้รับการวิพากษ์ของผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ประสบการณ์ ด้านการบริหาร และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทำให้กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นได้รับการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมมากขึ้นซึ่งในการประเมินกลยุทธ์ประการแรก คือ การยึดหลักการพิจารณาความเหมาะสม (Suitability) หลีกเลี่ยงผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเป็นภัยอันตราย (Threat) หรืออาจจะเป็นกลยุทธ์ที่อาศัยช่องว่างที่เปิดกว้างในแง่ของโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Opportunity) หรือเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงจุดแข็ง คือใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ในการดำเนินการ หรืออาจหมายถึงเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่หลีกเลี่ยงส่วนที่เป็นผลมาจากจุดอ่อนแอ (Weakness) เป็นกลยุทธ์ที่ พยายามแก้ไขจุดอ่อนตันที่เป็นปัญหา กล่าวอีกคือ เกณฑ์ในการที่จะดูความเหมาะสมนั้นก็คือ พิจารณากลยุทธ์คู่ไปกับ เรื่องของ SWOT Analysis การวิเคราะห์ปัจจัยที่อยู่ภายนอกองค์กรประกอบด้วย การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางการตลาด (Company's Environment Factors), สิ่งแวดล้อมมหภาค (Macro – Environment Factors) และส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix 7Ps) ควบคู่กัน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สถานศึกษา ควรนำกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนี้ ไปปรับใช้ให้ สอดคล้องกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา

1.2 โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวรสามารถเลือก กลยุทธ์ที่สามารถไปดำเนินการได้เลย เช่น กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา

1.3 สถานศึกษาอื่นสามารถประยุกต์ใช้กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นในการวางแผนการดำเนินงานของตนเอง

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยนี้ไม่ได้ทดลองใช้กลยุทธ์ในสถานการณ์จริง ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปควรนำกลยุทธ์ไปใช้ใน สถานการณ์จริง พร้อมทั้งประเมินผลการนำกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนี้ไปใช้ในบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลง

2.2 การทำวิจัยกลยุทธ์ควรให้ความสำคัญถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างรวดเร็ว (Disruption) และการตัดสินใจท่ามกลางวิถีชีวิตใหม่ (New Normal)





### บรรณานุกรม

- กนกพร จรินทร์รัตนากกร. (2540). กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร.วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). บทความการวิเคราะห์ 5 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการศึกษาไทย : ธุรกิจสร้างรายได้ผ่านNet . (ออนไลน์).เข้าถึงได้จาก [www.blog.eduzone.com](http://www.blog.eduzone.com).(2552,14 ธันวาคม).
- จักร ดิงศกัทธิย์. (2548). กลยุทธ์ : การสร้างและการนำไปปฏิบัติ.กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เบอร์เน็ท จำกัด.
- เจตนา เมืองมูล. (2551). รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก. หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต(การบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง) มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- ดวงใจ ช่วยตระกูล. (2551). การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- दनัย เทียนพุด. (2534). การบริหารแบบระบบ QCC กลุ่มควบคุมคุณภาพ.กรุงเทพฯ:โอเดียนสโตร์.
- ตุลา มหาสุวานนท์. (2545).หลักการจัดการ หลักการบริหาร.กรุงเทพฯ: บริษัทธนธัชการพิมพ์.
- เตือนใจ ดลประสิทธิ์. (2540). สภาพและปัญหาการบริหารงานธุรการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา.วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิตจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
- ธงชัย สันติวงษ์. (2533).การวางแผนเชิงกลยุทธ์ .กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์ดี.
- ประภัสสร กาญจนประกร. (2550). การศึกษาบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการ บริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนมีความศึกษา โรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประสิทธิ์ สารสันต์. (2542). พฤติกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา.ปริญญาโทบัณฑิตสาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ประเสริฐ ภูเงิน. (2546). การพัฒนากลยุทธ์การจัดกิจกรรมนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ เพื่อส่งเสริม ทักษะการจัดการของนักศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต,บัณฑิต วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

- พรทิพย์ สระบงกช. (2544). **ปัจจัยที่มีส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- ยาเป็น เรื่องจรรยาสุริ. (2551). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ครูบ้านนอก ดอทคอม . (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก www.kroobannok.com. (2551 , 17 ธันวาคม).**
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2553).**การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร (Power Point). (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก www.psdq.moe.go.th. (2553 ,14 มกราคม).**
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2540) .**การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา.กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาการศึกษา.**
- สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย.(2544).**เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาวิชาการและประชุมใหญ่สามัญประจำปี2544เรื่อง “เหลียวหลังแลหน้าผู้บริหารมัธยมศึกษาต่อการปฏิรูปการศึกษา เล่ม 1.**
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). **รายการการสังเคราะห์สถานการณ์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ**
- สุรพงษ์ มาลี. (2548) . **การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์. บทความวารสารวิชาการ ปี ที่ 50 ฉบับที่ 1 มกราคม-กุมภาพันธ์ 2548 , . สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.**
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2543). “ **สู่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามีอาชีพ ”.วารสารวิชาการ. 3 (6) : 70 – 47; มิถุนายน 2543.**
- สุรรัตน์ เอี่ยมกุล. (2542). **การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร.วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2545). **การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา.กรุงเทพฯ:บริษัท บุ๊คพอยท์ .**
- อำรุง จันทวานิช. (2547). **แนวทางการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาสู่.....โรงเรียนคุณภาพ. Guedelines an the Best Practice for Quality Schools.กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.**
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538) . **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ.กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภาพใจ.**
- อุทิศ ชาวเขียร. (2549). **การวางแผนกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬามหาวิทยาลัย.**
- Certo Samuel C&J Paul Peter. (1991). **Strategic management: Concept and application. New York: McGraw\_Hill.**

Creswell, J.W., & Plano Clark, V.L. (2007). **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks : Sage.

Knezevich , S.J.1984. **Administration of Public Education : A Sourcebook for the Leadership and Management of Educational Institutions**. th 4 ed. Cambridge : Harper & Row Publishers.

Schumacher, G. (2011). **Key Factors for Successfully Implementing and Sustaining Quality Improvement in K-12 Education**. *Journal for Quality & Participation*, 33 (4), 17-20

