



การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

โดย

นางสาวพิมลพรรณ ดุขียามี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

โดย

นางสาวพิมลพรรณ ดุณียามิ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร



THE STRATEGIC MANAGEMENT OF PRIVATE SCHOOL ADMINISTRATION

By

Pimonphan Doosiyamee

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

EDUCATIONAL ADMINISTRATION

(International Program)

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2007

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ” เสนอโดย นางสาวพิมลพรรณ ดุ้ยยามิ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.วัชณีย์ เชาว์คำรงค์)

...../...../.....

47252510 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การบริหารเชิงกลยุทธ์

พินิจพรรณ ดุขิยามิ : การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน.
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : อ.ดร.วัชณีย์ เชาว์ดำรงค์. 123 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน และ 2) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย โรงเรียนประถมศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม จำนวน 33 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหาร และครู สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างและทรัพยากร การจัดบุคลากรและการอำนวยการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การติดตามและประเมินผล
2. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน มีดังนี้
ด้านปัญหา สถานศึกษาบางแห่งไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างจริงจัง บุคลากรทุกฝ่ายไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจและมีภาระงานที่ต้องปฏิบัติมาก สถานศึกษามีขนาดเล็กขาดแคลนงบประมาณในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะสื่อและอุปกรณ์มีไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอน ทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ขาดระบบและเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ส่วนข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับสภาพจริง ควรให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์แก่บุคลากรทุกฝ่าย จัดให้มีการประชุม ชี้แจงกฎ ระเบียบข้อบังคับ และแต่งตั้งบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิตสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2550
ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

47252510 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : THE STRATEGIC MANAGEMENT

PIMONPHAN DOOSIYAMEE : THE STRATEGIC MANAGEMENT OF PRIVATE SCHOOL ADMINISTRATION. AN INDEPENDENT STUDY. AN INDEPENDENT STUDY ADVISORS : WACHANEE SHOUDUMRONG, Ph.D. 123 pp.

The purposes of this research were to: 1) determine the strategic management of private school administrators, and 2) identify the problems and suggestions regarding the strategic management of private school administrators. The instrument used to collect data was a questionnaire inquiring about the strategic management of the private school administrators. The population was 33 private elementary schools in Nakhon Pathom Educational Service Area Office 1 and Office 2. The respondents were the school administrators, administrative assistances, and teachers. The statistic indexes used to analyze the data were frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

The findings were as follows :

1) The strategic management of private school administrators were overall at the high level, ranking from the highest level to the lowest level : the strategic plan implementing, the structures and resources organizing, personnel management and directing, the strategic planning, attending and evaluating.

2) The problems and the suggestions regarding the area of the strategic management of private school administrators were revealed twofold. With regards to the problems ; little consideration of school context analysis in some schools absence of personnel involvement in strategic planning due to the lack of comprehension as well as their already heavy workload and last problem, administrative budget inadequacy of small schools to provide sufficient visual aids and teaching materials leading to failure to achieve goals, and inefficient systematic approaches and equipments to explicitly and continuously evaluation were revealed. Whereas the suggestions were concerned : school context analysis, provision knowledge of strategic planning to school personnel, organization of meeting to clarify rules and regulations, appointing personnel in charge, providing facilities and support for teaching material production, promoting participation of opinions from all sections and establishing process of continuous attending and evaluation.

Department of Educational Administration, Graduate School, Silpakorn University, Academic Year 2007

Student's signature.....

An Independent Study Advisors' signature.....

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจากคณาจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา แนะนำเกี่ยวกับการดำเนินการวิจัยและแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.วิชเนย์ เชาว์ดำรงค์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและเป็นพี่ปรึกษาอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งตรวจแก้ไขข้อบกพร่องตลอดระยะเวลาอย่างต่อเนื่องจนสำเร็จ ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ กรรมการผู้ควบคุม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ประธานการสอบ รวมทั้งขอกราบขอบพระคุณบรรพคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทั้งปวงและให้กำลังใจในการศึกษา

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ยุพิน ดุษิยามี ดร.พิเชฐ ตรีเมฆ ดร.สำเร็จ กุจิรพันธ์ อาจารย์สำเร็จ แก้วกระจ่าง และอาจารย์พรณี ดุจดา ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหาร และคณะครู ที่อำนวยความสะดวกในการให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี ตลอดจนขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 24 ห้องผู้บริหารทุกคน ที่ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง พร้อมทั้งเป็นกำลังใจในการศึกษามาโดยตลอด

คุณค่าแห่งความพยายามในครั้งนี้ ขอมอบแด่บรรพคณาจารย์ บิดา มารดา ญาติ พี่น้อง และสมาชิกในครอบครัวของผู้วิจัยทุกท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์ยุพิน ดุษิยามี ที่เป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือทุกด้าน จนทำให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	42
ปัญหาของการวิจัย	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
ข้อคำถามของการวิจัย	7
สมมติฐานการวิจัย	7
ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย	8
ข้อตกลงเบื้องต้น	10
นิยามศัพท์เฉพาะ	10
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	12
การบริหารเชิงกลยุทธ์	12
ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์	13
ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์	15
หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์	17
กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	17
ขั้นที่ 1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	21
ขั้นที่ 2 การจัดโครงสร้างและทรัพยากร	22
ขั้นที่ 3 การจัดบุคลากรและการอำนวยการ	24
ขั้นที่ 4 การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์	25
ขั้นที่ 5 การติดตามและประเมินผล	26
การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา	29

บทที่	หน้า
การบริหารสถานศึกษาเอกชน	31
แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนประถมศึกษาที่ดี.....	32
แนวคิดการพัฒนาการศึกษาเอกชนระยะ 12 ปี (พ.ศ. 2538-2550).....	33
บทบาทการศึกษาเอกชนในปัจจุบันและอนาคต	35
การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน.....	36
ปรัชญาและเป้าหมายการศึกษาของโรงเรียน	38
ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ.....	39
หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน.....	40
งานการเรียนการสอน	41
งานบุคลากร.....	43
ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน.....	44
กิจการนักเรียน.....	45
สัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน	46
การประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน	47
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	53
งานวิจัยภายในประเทศ.....	53
งานวิจัยต่างประเทศ	58
3 การดำเนินการวิจัย.....	63
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	63
ระเบียบวิธีวิจัย.....	64
แผนแบบการวิจัย	64
ประชากรและผู้ให้ข้อมูล	64
ตัวแปรที่ศึกษา	65
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	66
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล	68
การวิเคราะห์ข้อมูล	68
สรุป.....	69

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	70
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	70
ตอนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน.....	72
ตอนที่ 3 ปัญหาข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	79
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	82
สรุปผลการวิจัย	82
การอภิปรายผลการวิจัย	83
ข้อเสนอแนะ	90
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	90
ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งต่อไป	91
บรรณานุกรม.....	92
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ	100
ภาคผนวก ข รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือ.....	102
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	105
ภาคผนวก ง หนังสือขอทดลองเครื่องมือ	107
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	109
ภาคผนวก ฉ ค่าความเชื่อมั่น	111
ภาคผนวก ช แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	114
ประวัติผู้วิจัย.....	123

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากร และผู้ให้ข้อมูล	65
2	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	70
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยภาพรวม	73
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์.....	73
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ขั้นตอนการจัดโครงสร้างและ ทรัพยากร.....	75
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ขั้นตอนการบริหารบุคลากรและ การอำนวยการ	76
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์	77
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล	78

บทที่ 1

บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง วัฒนธรรม เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม เนื่องด้วยกระแสโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากต่อการดำเนินชีวิตของคนไทยในทุกๆ ด้าน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อพัฒนาประเทศให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกซึ่งต้องมีการแข่งขันกันในทุกด้าน ปัจจัยหลักสำคัญที่จะแข่งขันกับนานาชาติได้คือ การศึกษา ดังนั้นรัฐบาลและพลเมืองในเกือบทุกประเทศจึงเห็นความสำคัญของการศึกษาที่ช่วยให้มนุษย์ได้รับการพัฒนา รวมทั้งเป็นการยกฐานะทางสังคมให้สูงขึ้น ผู้ที่ได้รับการศึกษาสูงส่วนมากมีรายได้สูง ประเทศที่พลเมืองมีการศึกษาจะเป็นประเทศที่มีความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองและการปกครองรัฐบาลของประเทศต่างๆ จึงทุ่มเทงบประมาณเป็นจำนวนมากเพื่อการจัดการศึกษา การพัฒนาคุณภาพมนุษย์จึงสำคัญที่สุด¹

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติ ทักษะ ค่านิยม และคุณธรรมของบุคคล เพื่อให้เป็นพลเมืองดีมีคุณภาพและประสิทธิภาพ การพัฒนาประเทศย่อมทำได้สะดวกราบรื่นได้ผลที่แน่นอนและรวดเร็ว สามารถพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกประเทศ ผลผลิตทางการศึกษา คือ พลเมืองของประเทศที่สามารถปรับตัวแก้ปัญหาที่มีความหลากหลายในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและสามารถริเริ่มพัฒนาตนเอง ครอบครัว ชุมชน ตลอดจนประเทศชาติให้พัฒนาและก้าวหน้าไปได้อย่างมีหลักการ บนพื้นฐานของความเข้าใจในเหตุและผลของความถูกต้อง ความดีงามและความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม² ในประเทศไทย สถานศึกษาเอกชนได้มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาของชาติมาเป็นระยะเวลายาวนานนับตั้งแต่สมัยสมัยสุโขทัยเป็นต้นมา ซึ่งแต่ก่อนนั้นไม่ได้มีการกำหนดระเบียบแบบแผนแต่อย่างใด ในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีหน้าที่ในการรับผิดชอบดูแลการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนให้เป็นไป

¹ กระทรวงศึกษาธิการ, แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ระยะที่ 8 พ.ศ. 2540-2544 (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2539), 20.

² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ครูแห่งชาติ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เซเว่นพรี้นติ้ง กรุ๊ป จำกัด, 2542), 45.

แนวทางหลักในการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการโดยส่งเสริมและสนับสนุนให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมกับรัฐในการจัดการศึกษา ทำให้สถานศึกษาเอกชนได้มีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ปัจจุบันได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเกือบทุกประเภท มีโรงเรียนเอกชนกระจายอยู่ทั่วไปทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรุงเทพมหานครและเมืองใหญ่ ๆ และได้มีส่วนในการแบ่งเบาภาระในการจัดการศึกษาของรัฐ จากบทบาทสำคัญที่ได้รับมอบจากภาครัฐประกอบกับความไว้วางใจที่ประชาชนได้ให้ความเชื่อถือโดยส่งบุตรหลานเข้าศึกษาในสถานศึกษาของเอกชนล้วนส่งผลให้สถานศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และผู้เกี่ยวข้องทุกระดับมีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ที่จะต้องพัฒนาการจัดการศึกษาเอกชนให้มีคุณภาพสูงขึ้น ซึ่งในปัจจุบันมีสถานศึกษาเอกชนจำนวนมากที่มีชื่อเสียงและมีคุณภาพสูง แต่ขณะเดียวกันก็มีสถานศึกษาเอกชนจำนวนไม่น้อยที่มีสภาพด้อยในการจัดการศึกษา การเร่งรัดปรับปรุงคุณภาพการศึกษาสำหรับสถานศึกษาเอกชนที่มีสภาพดังกล่าว เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานโรงเรียนเอกชนให้มีคุณภาพที่ทัดเทียมกัน เพื่อยกระดับมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ซึ่งรัฐต้องสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสม เป็นการเตรียมความพร้อม เพื่อก้าวเข้าสู่โลกแห่งอนาคตที่เต็มไปด้วยการแข่งขันและโลกแห่งเทคโนโลยี พร้อมทั้งพัฒนาคนให้มีความสุข มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความเป็นไทย ซึ่งเป็นภารกิจที่ทำมาอย่างยั่งยืน โรงเรียนเอกชนจึงจำเป็นต้องปรับโครงสร้างการบริหาร วางแผนพัฒนา รวมพลังเพื่อพัฒนาโรงเรียนเอกชนให้ก้าวหน้าต่อไป³

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เปิดโอกาสให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา⁴ การศึกษาเอกชนจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษาของชาติ ช่วยแบ่ง

³สิงโต จ่างตระกูล, “การศึกษาเอกชน ความสำเร็จมากกว่าล้มเหลวจริงหรือ,” ใน เอกชนเคียงคู่รัฐจัดการศึกษา : 23 ปี สข. (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2538), 130.

⁴บุญเลี้ยง ทุมทอง, “แนวการสอนจริยธรรมในชั้นเรียน,” วารสารวิชาการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (เมษายน-มิถุนายน 2550) : 20.

บทบาทของรัฐในการให้บริการทางการศึกษา เนื่องจากทรัพยากรของประเทศมีอยู่อย่างจำกัด และจำเป็นต้องนำไปใช้พัฒนางานด้านต่าง ๆ พร้อม ๆ กัน จึงทำให้รัฐไม่สามารถที่จะจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนในวัยเรียนได้ทั่วถึงทุกคน การที่เอกชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในระดับต่าง ๆ ทำให้รัฐสามารถนำงบประมาณไปใช้ในการขยายการศึกษาภาคบังคับได้มากขึ้น จาก 6 ปี เป็น 9 ปี และได้กำหนดเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รัฐจึงขยายการศึกษาออกไปส่งผลกระทบต่อโรงเรียนเอกชนย่อมได้รับผลกระทบเป็นอย่างแน่นอน ทำให้เกิดการแข่งขันกันในการจัดการศึกษา เกิดความต้องการด้านบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีทักษะที่เหมาะสมในการจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ตามนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อที่จะยกระดับคุณภาพการศึกษาควบคู่กับโอกาสและความเสมอภาคที่คนไทยทุกคนพึงได้รับ ยึดหลักการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ที่บูรณาการความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น สถานศึกษา ที่จัดการศึกษาตามนโยบายของรัฐภายใต้การกระจายอำนาจ 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป เพื่อให้เกิดความอิสระคล่องตัว โรงเรียนเอกชนจึงต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาองค์กร บุคลากร การบริหารจัดการ กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ให้สามารถบริการทางการศึกษาได้หลากหลายรูปแบบ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน การให้ความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ ได้รับการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเพื่อให้เป็นที่ยอมรับและยอมรับของผู้ใช้บริการ ผู้บริหารและครูต้องได้รับการพัฒนาสู่มาตรฐานวิชาชีพ เพื่อสามารถเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีคุณภาพ และเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของโรงเรียนให้มีความสามารถในการบริหารจัดการ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีศักยภาพในการวางแผนและบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน สามารถกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นเพื่อสร้างภาพลักษณ์ใหม่ขององค์กร รวมทั้งช่วยให้เกิดการตัดสินใจ การแก้ปัญหาและการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจและตระหนักใน ความสำคัญและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง⁵ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการกำหนดแนวทางการวางแผนและปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ซึ่งมีความสำคัญในลำดับต้น ๆ อาจกล่าวได้ว่า กลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ดีนั้น สามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึง

⁵สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, “การบริหารการเปลี่ยนแปลง,” ใน การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี (กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย จำกัด, 2548), 72.

ความสามารถในการบริหารของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี⁶ โรงเรียนเอกชนจะอยู่รอดและมีเสถียรภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญคือ คุณภาพหรือประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ชี้ให้เห็นถึงการปฏิบัติงานของโรงเรียนว่ามีคุณภาพเพียงใด⁷ การบริหารการศึกษาของโรงเรียนเอกชนจึงต้องเน้นด้านวิชาการ ให้การดูแลเอาใจใส่นักเรียนเป็นอย่างดี ซึ่งจะเห็นว่าโรงเรียนเอกชนจำนวนไม่น้อยเป็นที่นิยมของผู้ปกครอง เพราะโรงเรียนให้การดูแลเอาใจใส่นักเรียนดีมากซึ่งเป็นหลักการทางธุรกิจที่จะต้องเอาใจใส่ต่อลูกค้าและมอบสิ่งที่ดีให้ นอกจากนี้โรงเรียนจะต้องเน้นทางด้านวิชาการแล้วยังต้องปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามแนวคิดของ บุญเลี้ยง ทุมทอง และจุดมุ่งหมายของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่มุ่งให้ผู้เรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีความเป็นไทย⁸ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจากระบบที่บริหารเพียงคนเดียวมาบริหารในรูปของคณะกรรมการให้เข้ามาร่วมคิดเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ และการบริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จในอนาคตจะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษากิจการเชิงกลยุทธ์ โดยการนำหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ เช่นการวางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์มาใช้ในสถานศึกษาจะช่วยให้การจัดการศึกษามีคุณภาพและได้มาตรฐาน

ปัญหาของการวิจัย

การจัดการศึกษาเอกชนมีความสำคัญและมีความจำเป็นในการพัฒนาการศึกษาชาติ การจัดการศึกษาเอกชนมีมาก่อนการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนของรัฐ เป็นเวลาเกือบ 150 ปี ปัจจุบันว่าการศึกษาเอกชนได้รับการยอมรับจากสังคมมากขึ้นเนื่องจากการได้มีการปรับปรุงมาตรฐานการเรียนการสอน เป็นการช่วยเหลือภาครัฐที่ไม่ต้องรับภาระในการลงทุนแต่เพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นการลงทุนของนักธุรกิจมืออาชีพ มีจิตสำนึกของความเป็นครู เนื่องจากสมมติฐานของการศึกษาเอกชนที่ต้องตกลงกันให้ชัดเจน ก็คือ การศึกษาเป็นการลงทุนเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นภารกิจที่มีคุณค่า ซึ่งการศึกษาเอกชนทั่วโลกนั้นจะส่งเสริมสิทธิมนุษยชน ให้เด็กมีโอกาสเลือกเรียนตามสิทธิขั้นพื้นฐาน โดยรัฐมีหน้าที่ต้องสนับสนุนจัดการศึกษาเอกชน แต่จากการประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ตามมติ

⁶ พสุ เดชะรินทร์, การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลงาน [Online], accessed 5 June 2005. Available from <http://mmpm4u.com/MD003/ch1.html>.

⁷ พนม พงษ์ไพบูลย์, “ทัศนะบางประการเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน,” ใน การศึกษาแห่งชาติ 23, 6 (สิงหาคม 2542) : 228-229.

⁸ บุญเลี้ยง ทุมทอง, “แนวการสอนจริยธรรมในชั้นเรียน,” วารสารวิชาการ 10, 2 (เมษายน-มิถุนายน 2550) : 20.

ของคณะรัฐมนตรีให้ลดการให้การอุดหนุนโรงเรียนเอกชนที่เปิดทำการสอนหลังปี พ.ศ. 2517⁹ ทำให้มีผลกระทบต่อภาระการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนมีการควบคุมมาตรฐานการศึกษา โรงเรียนเอกชนอย่างเข้มงวด ควบคุมการเก็บค่าเล่าเรียนให้อยู่ในอัตราที่กำหนด ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ และจากการที่รัฐมีการส่งเสริมมาตรฐานการศึกษาของรัฐให้สูงขึ้น และได้รับความไว้วางใจจากผู้ปกครองเพิ่มมากขึ้น ทำให้โรงเรียนเอกชนถูกควบคุมด้วยข้อจำกัดหลายประการ ประกอบกับนโยบายของรัฐในด้านการศึกษาเอกชนยังไม่ชัดเจนในหลาย ๆ ด้าน เช่น การเปิดโอกาสให้เอกชนมีส่วนช่วยจัดการศึกษาของชาติ ในระดับใด ประเภทใด และในลักษณะใด นโยบายเกี่ยวกับเงินอุดหนุนไม่ชัดเจนว่าจะอุดหนุนเพื่ออะไร หรือเพียงเพื่อให้ครูได้เงินเดือนที่เป็นไปตามวุฒิ หรืออุดหนุนเฉพาะค่าใช้จ่ายอันจำเป็นของโรงเรียนบางด้าน เพื่อประคับประคองให้โรงเรียนพอจะตั้งอยู่ได้หรืออุดหนุนเพื่อเพิ่มคุณภาพของโรงเรียน โรงเรียนเอกชนจึงจำเป็นต้องหาแนวทางที่จะยืนหยัดต่อไป เช่น การปรับเปลี่ยนเปิดสอนเฉพาะระดับหรือสาขาวิชา¹⁰ เนื่องจากนโยบายในการส่งเสริมให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมลงทุนในการจัดการศึกษาไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง¹¹

สภาพปัจจุบัน โรงเรียนเอกชนส่วนมากดำเนินการอยู่ในรูปธุรกิจทางการศึกษาที่มีการลงทุนเพื่อกำไร โดยโรงเรียนเอกชนดำเนินการเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ต่อผู้ปกครอง ในด้านการพัฒนาคุณภาพ เช่น ด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ การเรียนการสอน และผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียน ซึ่งจำเป็นต้องลงทุนสูง และนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 ประเทศไทยประสบกับปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจ ได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อภาระการดำเนินงานของโรงเรียนดังนี้

1. จำนวนนักเรียนในระดับอนุบาลและระดับประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนลดลงจากปัญหาด้านเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ส่งผลให้ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบ เช่น การว่างงาน การถูกเลิกจ้าง การลดค่าจ้างเงินเดือนทำให้รายได้ไม่เพียงพอต่อการเลี้ยงชีพ ผู้ปกครองส่วนหนึ่งไม่สามารถส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนเอกชนได้จึงต้องส่งเข้าเรียนในโรงเรียนรัฐแทน เมื่อจำนวนนักเรียนลด ทำให้รายได้ของโรงเรียนเอกชนลดลงด้วย โรงเรียนจึงจำเป็นต้องลดรายจ่ายด้านต่างๆ ของโรงเรียน รวมทั้งลดค่าจ้างเงินเดือนครูและบุคลากร ซึ่งมี

⁹ จรัส เสือทอง, “การอยู่รอดของโรงเรียนเอกชน,” ใน 24 ปีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน : บนเส้นทางของการปฏิรูปการศึกษา (ตุลาคม 2539) : 76.

¹⁰ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, “แนวโน้มของการศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในอนาคต,” ใน การปฏิรูปการศึกษาเอกชน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2544), 4.

¹¹ สมจินตนา ภักดิ์ศรีวงศ์, “บทสัมภาษณ์เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชน,” ใน วารสารกองทุนสงเคราะห์การศึกษาเอกชน 7, 57 (มกราคม 2541) : 8-9.

ผลกระทบทำให้ครูเดือดร้อนทางด้านการเงิน และจากการที่โรงเรียนเอกชนมีรายได้จากเงินอุดหนุนรายหัวของนักเรียนจากรัฐ เมื่อจำนวนนักเรียนลด เงินรายได้ของโรงเรียนจึงลดตาม ทำให้ค่าจ้างครูลดลงด้วย ทำให้ครูหมดกำลังใจในการทำงาน ขาดความมั่นใจ และความมั่นคงด้านวิชาชีพ ก่อให้เกิดปัญหาในการเรียนการสอนแก่นักเรียน มีผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกโรงเรียนของนักเรียนและผู้ปกครอง¹² และจากนโยบายการเร่งขยายการจัดการศึกษาของรัฐในระดับต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของเอกชน ทำให้จำนวนนักเรียนโรงเรียนเอกชนลดจำนวนลง ซึ่งมีผลทำให้รายได้จากค่าธรรมเนียมการเรียนของโรงเรียนลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง หรือโรงเรียนที่เก็บค่าธรรมเนียมต่ำ

2. จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบแรกพบว่า ด้านผู้บริหารโรงเรียนเอกชนยังไม่ได้มาตรฐานในเรื่องของการบริหารวิชาการในการจัดทำหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น สื่อการเรียนการสอน การส่งเสริมกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และความสัมพันธชุมชน¹³ สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 และเขต 2 เปิดสอนในระดับชั้นอนุบาลถึงระดับช่วงชั้นที่ 2 ทั้งขนาดเล็กและขนาดกลางประสบปัญหาเหมือนโรงเรียนเอกชนอื่น ๆ และส่วนใหญ่กำลังประสบปัญหาจำนวนนักเรียนลดลงตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้น จากข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ได้รายงานจำนวนนักเรียนระดับชั้นอนุบาลถึงระดับช่วงชั้นที่ 2 ปีการศึกษา 2547 – 2549 พบว่า ในแต่ละปีการศึกษาจำนวนนักเรียนโรงเรียนเอกชนมีจำนวนลดลงแต่จำนวนนักเรียนภาครัฐมีอัตราสูงขึ้นทุกปี เมื่อเปรียบเทียบอัตราส่วนของนักเรียนภาครัฐ : เอกชนปีการศึกษา 2547 คิดเป็นร้อยละ 84.93 : 15.07 ปีการศึกษา 2548 คิดเป็นร้อยละ 83.13 : 16.87 และปีการศึกษา 2549 คิดเป็นร้อยละ 81.18 : 18.82¹⁴ สาเหตุจากการเปิดรับนักเรียนไม่จำกัดจำนวน และการขยายการจัดการศึกษาของโรงเรียนภาครัฐ การลดลงของจำนวนนักเรียนนับเป็นปัญหาอันสำคัญยิ่ง เพราะทำให้รายได้ที่

¹² บุญเรือน หมั่นทรัพย์, “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลต่อการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2538), 3-4.

¹³ สำนักบริหารงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, “สรุปผลการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา,” ใน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบแรก พ.ศ. 2544-2548 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2549), 2.

¹⁴ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1, ข้อมูลสารสนเทศ, กลุ่มงานข้อมูลนโยบายและแผน. (ม.ป.ท., 2547-2549).

จะนำมาพัฒนาโรงเรียนต้องลดตามไปด้วย ส่งผลต่อการดำเนินงานกิจการของโรงเรียนเอกชน โรงเรียนเอกชนจึงต้องแสวงหาทิศทางใหม่และเพิ่มประสิทธิภาพให้สามารถแข่งขันกับโรงเรียนของรัฐเพื่อความอยู่รอด และถ้าโรงเรียนเอกชนไม่ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียน ย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานกิจการและอาจจะต้องปิดตัวเอง ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัยดังกล่าวแล้วนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดจุดประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน
2. เพื่อทราบปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้รองรับและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งข้อคำถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ไว้ ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน อยู่ในระดับใด
2. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน เป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการตอบข้อคำถามการวิจัย ผู้วิจัยจึงขอกำหนดสมมติฐานการวิจัย ไว้ดังนี้ “การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน อยู่ในระดับปานกลาง”

ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โรงเรียนซึ่งเป็นสถาบันหนึ่งในสังคมที่ได้รับผลกระทบ หรือได้รับอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงส่งผลให้การจัดการโรงเรียนต้องเปลี่ยนไป การที่โรงเรียนจะกำหนดทิศทาง กำหนดแนวปฏิบัติ และความรับผิดชอบต่อประชาชน และผู้ปกครองที่ให้ความเกื้อหนุน ในขณะที่เดียวกันการดำเนินการใด ๆ ภายในโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ซึ่งตามแนวคิดเชิงระบบขององค์กรเปิดของ แคทซ์ และคาห์น (Katz and Kahn) ประกอบด้วยแนวคิดพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม

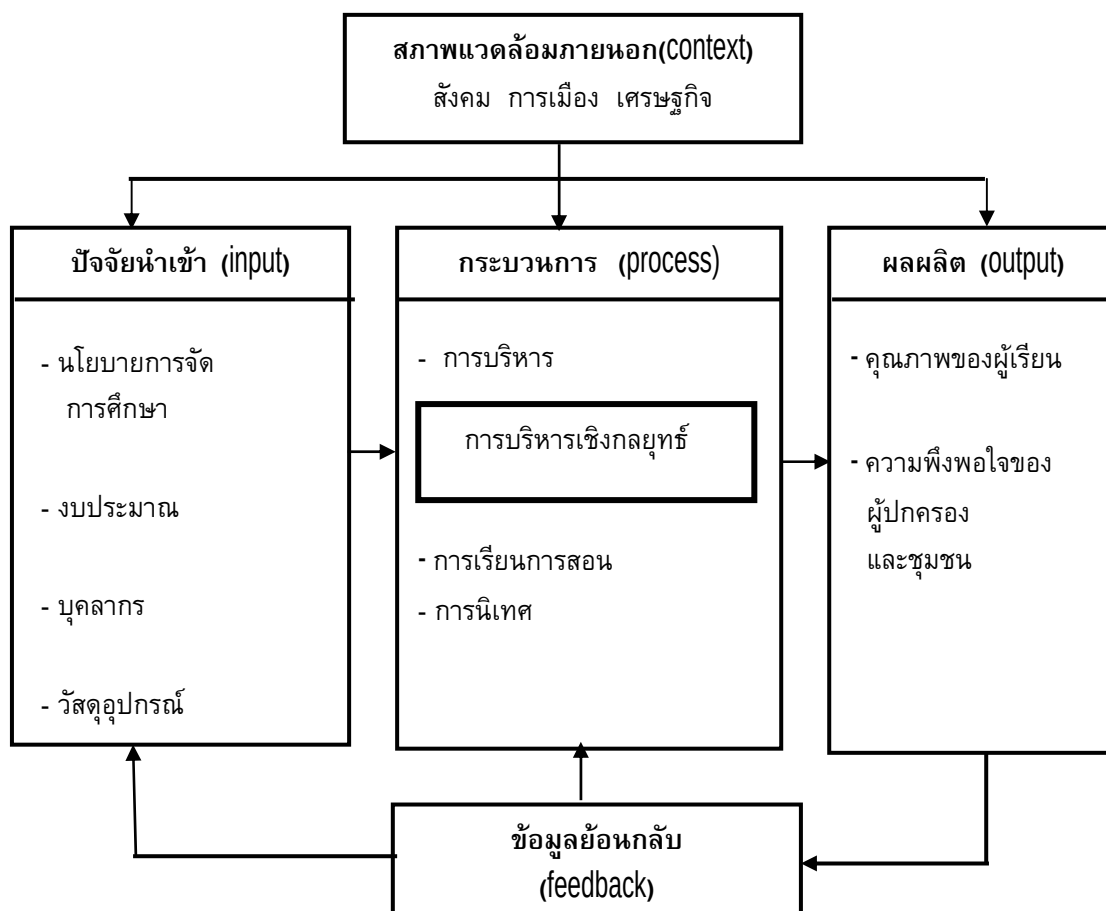
ภายนอกและการให้ข้อมูลย้อนกลับ¹⁵ สำหรับการจัดการศึกษาเป็นระบบเปิดเช่นกัน ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา งบประมาณ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ กระบวนการ (process) ประกอบด้วยการบริหาร ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การเรียนการสอน และการนิเทศ ส่วนผลผลิต (output) คือ ผลลัพธ์อันเกิดจากกระบวนการผลิต ได้แก่ คุณภาพของผู้เรียน ความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สังคม การเมือง และเศรษฐกิจ และการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา ดังแผนภูมิที่ 1 หน้า 9

ขอบเขตของการวิจัย

การบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้นั้นเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารโดยตรงที่จะต้องหากกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จมากที่สุด ถ้าผู้บริหารขาดความชำนาญในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์จะทำให้ไม่สามารถพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ ธงชัย สันติวงษ์ ได้เสนอการวิเคราะห์ผู้บริหารที่มีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอด การเติบโต ก้าวหน้า และได้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมให้ได้มากที่สุด กล่าวคือ 1) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ติดตามความเป็นไปของสภาพแวดล้อม และแนวโน้มความเปลี่ยนแปลง 2) การเป็นผู้จัดทำกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อจำกัด โอกาสเทียบเคียงกับทรัพยากรที่ประเมินได้เพื่อนำไปสู่การจัดทำนโยบายและแผนดำเนินการต่าง ๆ 3) การเป็นผู้ออกแบบโครงสร้าง ระบบงาน มีระเบียบวิธีปฏิบัติที่สามารถผลักดัน ให้มีประสิทธิภาพ 4) การเป็นผู้นำในฐานะเป็นผู้สร้างทีมงาน กระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่น รวมทั้งมีความสามารถในการใช้คน 5) การเป็นผู้ชักจูงให้รู้จักคุณค่าทรัพยากรมนุษย์ สามารถออกแบบระบบการให้รางวัล ผลตอบแทนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ใช้อยู่ 6) การเป็นผู้นำชุมชนสัมพันธ์ ติดต่อสัมพันธ์กับกลุ่มภายนอกเพื่อรักษาภาพพจน์เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม¹⁶ สมชาย ภคภาสวิวัฒน์ เสนอแนวคิดว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นชุดของการตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ ที่นำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ โดยมีลักษณะที่สำคัญดังนี้ 1) เป็นการบริหารที่กระทำในเชิงรวม 2) เป็นการวางแผนเรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ และแผนงานหลักต่างๆ ซึ่งเป็นแนวทางและเป้าหมายชีวิตขององค์กร 3) เป็นคาบเกี่ยวกับการบริหารทั้งหมดทุกแง่มุมที่

¹⁵ Daniel Katz and Robert L. Khan, The social Psychology of Organizations, 2nd ed. (New York : John Wiley & Sons, 1978), 20.

¹⁶ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2532), 40.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2nd ed. (New York : John Wiley & son, 1978), 20.

: ถวิล มาตรฐาน, การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ School-Base Management : SBM (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ เสมาธรรม, 2545), 181.

: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, แนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเอกชน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมศาสนา, 2542), 2.

ต้องมีการนำปัญหาในการบริหารต่างๆ ทุกประการมาวิเคราะห์ในทางกลยุทธ์ทั้งหมด¹⁷ ส่วนสุพานี สฤษฏ์วานิช เสนอแนวคิดว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์มีขอบเขตการบริหารที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1) เป็นการมองกว้าง โดยจะต้องมองสภาพแวดล้อมภายนอก กับสภาพแวดล้อมภายในที่สัมพันธ์กัน 2) เป็นการมองไกลและมองลึก การมองไกลก็คือ จะต้องสามารถคาดคะเนอนาคตข้างหน้า ทั้งระยะสั้นระยะยาว รวมทั้งมองลึกเห็นภาพชัดเจนถึงทรัพยากร โครงสร้าง ระบบงาน คนทำงาน ประเพณีและวัฒนธรรมองค์กร 3) เป็นการพิจารณาในเชิงยุทธศาสตร์ โดยจะมีการคาดคะเนวิเคราะห์ทางเลือกที่องค์กรจะทุ่มเททรัพยากร ในการทำงานมุ่งไปสู่ความสำเร็จในโอกาสต่างๆ อย่างดี เช่น มีกลยุทธ์เกี่ยวกับแผนงาน โยงถึงโครงสร้างและทรัพยากร การปฏิบัติตามแผนที่เป็นทางเลือกที่ชาญฉลาด เหมาะกับการแข่งขัน ก้าวและตามทันเหตุการณ์¹⁸ นอกจากนี้ ถวิล มาตรเลี่ยม ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การจัดโครงสร้างและทรัพยากร 3) การบริหารบุคลากรและการอำนวยการ 4) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และ 5) การติดตามและประเมินผล ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ตามแผนภูมิที่ 2 หน้า 11

ข้อตกลงเบื้องต้น

ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ในจังหวัดนครปฐม เนื่องจากโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครปฐม มีจำนวน 34 โรงเรียน ในการวิจัยนี้จะศึกษาเพียง 33 โรงเรียนโดยไม่รวมโรงเรียนที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานเป็นผู้บริหารโรงเรียน

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ไว้ดังนี้

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการหรือแนวทางในการบริหารงานจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างและทรัพยากร การบริหารบุคลากรและการอำนวยการ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การติดตามและประเมินผล

¹⁷ สมชาย ภคภาสวิวัฒน์, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์พัลลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน), 2545), 19.

¹⁸ สุพานี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 10.

การบริหารเชิงกลยุทธ์
1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2. การจัดโครงสร้างและทรัพยากร 3. การบริหารบุคลากรและการอำนวยการ 4. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ 5. การติดตามและประเมินผล

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : ถวิล มาตรฐาน, การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2545), 181.

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา ได้แก่ ครูใหญ่ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ที่รับผิดชอบการบริหารงานภายในสถานศึกษา

สถานศึกษาเอกชน หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยเอกชน ซึ่งเปิดสอนในระดับชั้นอนุบาล ถึงระดับช่วงชั้นที่ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 และเขต 2

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารตำราและงานวิจัยในบทนี้ขอเสนอสาระสำคัญดังนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารสถานศึกษาเอกชน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การบริหารเชิงกลยุทธ์

สภาพแวดล้อมภายนอกในปัจจุบันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเปลี่ยนแปลงมากกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก ผลกระทบที่มีต่อองค์กรจึงมีมากเป็นเงาตามตัวด้วยเหตุนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง ที่จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรและการนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรก้าวไปในทิศทางที่เหมาะสมและประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง

การบริหารกลยุทธ์เป็นหัวใจของงานบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากคนอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้เหนือกว่าคู่แข่ง และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ถ้าปราศจากแผนกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่จะสามารถโต้ตอบหรือเอาชนะการแข่งขัน และไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป¹ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความจำเป็นต่อธุรกิจปัจจุบัน องค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ ผู้บริหารต้องมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายของกิจการ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้กิจการสามารถมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และมุ่งเน้นสร้างความเป็นเลิศทางด้านการบริหารงาน²

¹สุพานี สฤณีวานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 1.

²ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์, นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544), 36.

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารหรือการจัดการธุรกิจสมัยใหม่มักได้ยินคำว่าบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ แนวคิดในด้านกลยุทธ์นี้เน้นว่ามีความสำคัญมากขึ้นทุกที โดยเฉพาะในช่วงที่ประเทศไทยกำลังอยู่ในขั้นตอนของการปรับตัวอย่างรุนแรง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ทั้งในระดับโลก ภูมิภาค และภายในประเทศ การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในทางธุรกิจ และการดำเนินการที่จะกำหนดผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระยะยาวให้เกิดขึ้นตามที่ต้องการ³ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ ได้ให้ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นการวางแผนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้ข้อมูลในการวินิจฉัยเหตุการณ์ต่าง ๆ และการกำหนดชุดของกิจกรรมที่จะนำไปปฏิบัติให้เหมาะสม เพื่อให้องค์กรอยู่ในฐานะดีที่สุด มีความพร้อมและมีสมรรถนะที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ⁴ อุทิศ ขาวเขียว ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้นำการบริหารขององค์กรที่เกิดจากกระบวนการระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วมโดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบสภาวะแวดล้อมให้ “รู้เขา รู้เรา” เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน) และกลยุทธ์ กลวิธีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมและยังสามารถชี้นำกลไกในการเร่งรัดผลักดันกระบวนการพัฒนาตลอดจนแนวทางการกำกับติดตามประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนให้เกิดการชี้นำการดำเนินการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในสนามอย่างต่อเนื่อง⁵ ส่วน พสุ เดชะรินทร์ ได้นิยามการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดภารกิจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว วางแผนจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่อาจก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด องค์กรต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อสามารถหลีกเลี่ยงข้อจำกัด

³ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), 2545), 19.

⁴ สมบัติ ชำรงธัญวงศ์, นโยบายสาธารณะ: แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โสมาตรม, 2545), 80.

⁵ อุทิศ ขาวเขียว, การวางแผนกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 10.

และใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่⁶ ไรท์ ปริงเกิล และครอล (Wright, Pringle and Kroll) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า คือกระบวนการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงบรรลุผลตามภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร⁷ ธงชัย สันติวงศ์ ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ชุดของการตัดสินใจและการกระทำต่างๆ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆได้⁸ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผนการดำเนินการ และการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมาต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก⁹ บุญเลิศ เย็นคงคา ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ แผนการดำเนินงานโดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก นำมาประเมินและวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อการตัดสินใจให้กับองค์กร¹⁰ ส่วน เดวิด (David) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ และการประเมินผลกลยุทธ์¹¹ ซึ่งสอดคล้องกับสาโรจน์ โอฟัททะชัยวัน ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์ การตัดสินใจแบบข้ามหน้าที่ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้¹²

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กร

⁶ พสุ เดชะรินทร์, การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลงาน [Online], accessed 5 June 2005. Available from <http://mmpm4u.com/MD003/ch1.html>

⁷ Peter Wright, Charles D. Reingle, and Mark J. Kroll, Strategic Management : Text and Case (Massachusetts : Allyn and Bacon, 1992), 4.

⁸ ธงชัย สันติวงศ์, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535).

⁹ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, นโยบายธุรกิจ การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์, 2541), 15.

¹⁰ บุญเลิศ เย็นคงคา, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : วีเจ พรินติ้ง, 2544), 10.

¹¹ Fred R. David, Strategic management 5th ed. (New Jersey : Prentice-Hall., 1997), 10.

¹² สาโรจน์ โอฟัททะชัยวัน, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2546), 20.

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจสมัยใหม่ที่มีความสำคัญต่อการบริหารธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ สุพานี สฤษฏีวานิช กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า 1) ช่วยให้ผู้บริหารได้มีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ ๆ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่ง สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ 2) ช่วยให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นแนวทางที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์กรแข็งแกร่ง ประสบความสำเร็จโดยมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกันและเจริญเติบโตต่อไป 3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่าคู่แข่ง และ 5) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ทำให้องค์กรสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือ บริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนไปปฏิบัติและควบคุมติดตามผล¹³

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ ที่กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ถ้าปราศจากแนวทางที่กำหนดโดยการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้วหน่วยงานขององค์กรมักจะโน้มเอียงไปสู่ทิศทางที่แตกต่างกัน 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์บังคับให้ผู้บริหารต้องมีประสิทธิภาพและตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของพวกเขามากขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะปลูกฝังนิสัยการใช้ความคิดและการมองอนาคตแก่ผู้บริหาร 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่เพียงแต่สนับสนุนความผูกพันในส่วนของผู้บริหารที่มีส่วนร่วมเท่านั้น แต่จะช่วยลดการต่อต้านในสิ่งที่พวกเขาไม่เข้าใจ บุคคลส่วนใหญ่จะยอมรับ

¹³ สุพานี สฤษฏีวานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 12.

การตัดสินใจเมื่อพวกเขาเข้าใจปัจจัยที่จำกัด และทางเลือกที่เป็นไปได้¹⁴ ส่วน พัทธรา มั่งชม กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร คือ 1) ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์ และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 2) ช่วยสร้างความสอดคล้องของการดำเนินการภายในองค์กรและทำให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน 3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต 5) ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารองค์กรได้อย่างกว้างขวาง ทำให้ช่วยลดความเสี่ยงได้¹⁵ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ จินตนา บุญบงการ ที่กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า 1) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม 2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ การกำหนดการประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร และ 3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารและสมาชิกเกิดความเข้าใจในภาพรวมของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร¹⁶

จากแนวคิดของนักวิชาการกล่าวมาพอสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่ประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารปรับวิธีการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจนเพื่อให้องค์กรได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดโดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด เพื่อที่จะได้กำหนดกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินและควบคุมกลยุทธ์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

¹⁴ สมยศ นาวิการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า, 2538), 24.

¹⁵ พัทธรา มั่งชม, “นโยบายธุรกิจ การบริหารเชิงกลยุทธ์,” ใน เอกสารประกอบการสอน (พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม 2540), 36.

¹⁶ จินตนา บุญบงการ, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2544), 48.

หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ สมยศ นาวิการ กล่าวถึง หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมุ่งตรวจสอบและประเมินทั้งโอกาสและอุปสรรคภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนภายในสภาพแวดล้อมองค์กร¹⁷ พัทธรา มั่งชม ได้กล่าวถึงหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรทั้งหมดให้เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมภายนอก โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และแผนงานต่างๆ และที่สำคัญเป็น การวางแผนระยะยาว¹⁸ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ กล่าวว่า หลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร¹⁹ ส่วน ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา ได้กล่าวถึงหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารต้องเข้าใจพลวัตของการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสามารถ คาดเดาและกำหนดทิศทางขององค์กร นำพาองค์กรไปสู่จุดหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ²⁰ ซึ่งสอดคล้องกับ พิบูล ที่ปะปาล ที่กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนด แนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหาร จำเป็นจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กรเพื่อจัดทำแผนงานดำเนินการที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมี ประสิทธิภาพ²¹

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นวิถีทางที่ผู้บริหารได้กำหนดวัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่ เป้าหมาย หรือแนวทางการดำเนินการและทำการตัดสินใจ (Strategy Decision) โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนกำหนดกล ยุทธ์ออกมาใช้เรียกว่า การกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กระบวนการกำหนด

¹⁷ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2540), 1.

¹⁸ พัทธรา มั่งชม, “นโยบายธุรกิจ การบริหารเชิงกลยุทธ์,” ใน เอกสารประกอบการสอน (พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, 2540), 22.

¹⁹ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), 2545), 4.

²⁰ ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา, การจัดการเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 71.

²¹ พิบูล ที่ปะปาล, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง, 2546), 45.

กลยุทธ์และควบคุมให้เป็นไปตามแผน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีทั้งหลายจะไม่บรรลุเป้าหมายได้เลยหากไม่มีการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้เกิดผล โดย 1) ผู้บริหารจะต้องทำการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการดำเนินธุรกิจทั้งโอกาสและอุปสรรคต่างๆ โดยพิจารณาถึงปัญหาที่จะเกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยวิเคราะห์ถึงจุดเด่นและจุดด้อยหรือจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ รวมทั้งศึกษาปัญหาและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญในการแก้ปัญหา 2) ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัญหาของธุรกิจ อาทิเช่น สังคม การเมือง หรือนโยบายของรัฐ เป็นต้น รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลฐานะทางการเงิน การวิเคราะห์การพยากรณ์ยอดขาย การวิเคราะห์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเลือกกลยุทธ์มาแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม สามารถนำข้อมูลมาประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด แล้วนำไปปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจโดยพิจารณาทรัพยากรและโครงสร้างตลอดรวมถึงนโยบายและการบริหารธุรกิจ 3) ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจในเรื่องผลลัพธ์ของนโยบายธุรกิจ (Business Policy Outcomes) หรือสิ่งที่เกิดขึ้นอาจจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ก็ตาม ขั้นตอนนี้คือ การประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการตรวจสอบดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างหลังจากที่มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ซึ่งการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์อาจมีวัตถุประสงค์ของแต่ละธุรกิจที่ต่างกันออกไป เช่นอาจจะนำไปเพื่อดูประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งการประเมินผลควรใช้เทคนิคการประเมินผลในรูปของการวิจัยจากผลที่ได้รับ หรือประเมินผลในเชิงคุณภาพ 4) ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจเรื่องปัจจัยย้อนกลับของผลที่ได้รับจากการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงหรือล้มเลิกการใช้กลยุทธ์ที่ตัดสินใจเลือกหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินผลและนำผลข้อมูลย้อนกลับไปยังนโยบายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนถึงแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ส่วน พักต์ผจง วัฒนสินธุ์ ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction setting) โดยการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่า องค์กรธุรกิจจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กรยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ หรือภารกิจขององค์กรให้กลายมาเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น 3) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) คือการนำข้อมูล และความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของ

องค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) เป็นขั้นตอนการนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้²²

ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์ ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในขององค์กรที่จะระบุถึงโอกาสต่างๆ และอุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่น และจุดด้อยขององค์กร นอกจากนี้จะพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหาร การกำหนดภารกิจ (Mission) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goals) และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) หลังจากนั้นผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มี 3 ระดับด้วยกันคือ กลยุทธ์ในระดับกิจการ กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการลงมือปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่ 1 เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างขององค์กร ระบบงาน การจูงใจ ฯลฯ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่จะติดตามประเมินผล และการควบคุม เพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุง และมั่นใจว่า การปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ ขั้นตอนที่ 3 ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่อง การกำหนดเป้าหมายมีความถูกต้อง มีการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม หลังจากนั้นจะได้มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากนั้นจะได้มีการประเมินผล และการควบคุมว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย ผู้บริหารจะได้ทำการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ใหม่ จากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับงานดังต่อไปนี้คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับการแข่งขัน เพื่อทำการค้นหาโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จากหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กรเองเพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร 3) ผู้บริหารจะนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์สวอต (SWOTs Analysis) ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อกำหนดภารกิจ (Mission) และเป้าหมายขององค์กร (Goal) 4) กำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ คือ กลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ใน

²² พักตร์ผจง วัฒนสินธ์ และพสุ เดชะรินทร์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ และนโยบายธุรกิจ (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 65-66.

ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับ SWOTs Analysis 5) การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ 6) การควบคุมกลยุทธ์ เพื่อความมั่นใจว่าบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร²³ ส่วน กรมสามัญศึกษาได้กำหนดขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัดเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน 2) การประเมินสภาพโรงเรียน 3) การจัดวางทิศทางของโรงเรียน 4) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 6) การควบคุมเชิงกลยุทธ์²⁴

การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบันเป็นอย่างมาก เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ส่งผลให้ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ดังกล่าวเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ในสภาพความเป็นจริงของสังคมและสิ่งแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และค่อนข้างรวดเร็ว เทคนิคการบริหารจัดการที่อยู่ในลักษณะตั้งรับจึงไม่สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพราะการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นส่งผลกระทบต่อการศึกษาในโรงเรียน ทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ดังนั้นผู้บริหาร ที่ต้องการประสบความสำเร็จในอนาคตจึงจำเป็นต้องใช้เทคนิคการบริหารจัดการที่ตอบรับอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มต้นด้วยการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้เข้าใจถึงกระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างดี เพราะกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) จะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดทิศทาง และกำหนดการปฏิบัติงานในระยะยาวขององค์กร

นอกจากนี้ตามแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของถวิล มาตรฐาน เรียกว่า วัฏจักรกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยอยู่บนพื้นฐานการวางแผนกลยุทธ์และพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อรับมือกับอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) การจัดโครงสร้างและการจัดสรรทรัพยากร (Structuring & Resources Allocation) การจัดบุคลากรและการอำนวยการ (Staffing and Directing) การปฏิบัติตามแผน (Implementing) และการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluating) ดังนี้

²³ ชรินทร์ ชุนพันธ์รักษ์, นโยบายและการบริหารเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544), 5-7.

²⁴ กรมสามัญศึกษา, แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (กรุงเทพฯ : หจก. โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา, 2545),

ขั้นที่ 1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสถานศึกษาให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพโดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจขององค์กร เป็นกระบวนการที่จะทำให้โรงเรียนรู้ว่าตนเองอยู่ ณ จุดใด ต้องการจะไปทิศทางใด และจะไปถึงจุดนั้นด้วยวิธีใด ซึ่งเป็นภาระงานที่มีความสำคัญมากที่สุด เป็นจุดเริ่มต้นที่จะต้องทำให้ถูกต้องเหมาะสมเพื่อให้ภาระงานขั้นต่อ ๆ มาสำเร็จได้ง่าย ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบางอย่างที่เป็นโอกาส หรืออุปสรรคและปัจจัยภายในอะไรบางอย่างที่เป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของหน่วยงานรวมถึงการคาดการณ์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้สะท้อนภาพที่แท้จริงสามารถตรวจสอบและมีข้อมูลรองรับ เพราะหากนำผลการวิเคราะห์ที่ไม่ถูกต้องไปใช้อาจทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรไม่ตอบสนององทิศทางที่พึงประสงค์ขององค์กร

1.1 การวิเคราะห์สภาพภายในโรงเรียน เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน บางครั้งเรียกว่า ทรัพยากรภายใน สิ่งที่น่ามาวิเคราะห์แยกได้เป็น 2 ส่วน คือ 1) สิ่งที่มีมองเห็นได้ เช่น อาคารสถานที่ บุคลากร อุปกรณ์ สื่อต่าง ๆ งบประมาณ การเงิน 2) สิ่งที่มีมองไม่เห็น เช่น ชื่อเสียง เกียรติคุณ ขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ เป็นต้น การวิเคราะห์จะต้องวิเคราะห์สภาพที่แท้จริง การใช้และการจัดหา โดยการสำรวจความคิดเห็นของคณะบุคลากร ผู้ปกครองและนักเรียน จะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งจุดอ่อนที่กลุ่มคนเหล่านี้สะท้อนให้ปรากฏ ได้ข้อมูลที่จำเป็นและสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่เป็นการวิเคราะห์โอกาส - อุปสรรค (Opportunities-Treats) ที่ส่งผลกระทบต่อจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต ผลกระทบดังกล่าวเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ซึ่งจะอยู่ในลักษณะที่เป็นโอกาส และเป็นอุปสรรค หรือปัญหาหรือเป็นภัยอันตรายคุกคาม คณะผู้ดำเนินการวางแผนจะต้องประชุมปรึกษาหารือ อภิปราย จัดทำรายการที่น่าจะเป็นโอกาสและอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนต่อไป ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จะเป็น การวางแผนเชิงรุก เป็นการวางแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ โดยมีปัจจัยสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งคือ การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ข้อมูล (Data) และสารสนเทศ (Information) เพื่อใช้ในการตัดสินใจ วางแผน และพัฒนา เพราะในการวางแผนไม่ว่าจะเป็นการวางแผนทั่วไปหรือการวางแผนกลยุทธ์ถ้าขาดปัจจัยทั้งสองประการนี้จะทำให้การวางแผนนั้นไม่ต่างกับการสร้างภาพฝันที่เลื่อนลอย ไม่สามารถพัฒนาองค์กรได้ตามจุดมุ่งหมาย ดังนั้นในการเก็บข้อมูลสารสนเทศ จำเป็นจะต้องจัดทำข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึงการกำหนดกรอบความต้องการในปัจจุบัน และความคาดหวังในอนาคตที่ต้องการ การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นต่อการวางแผน

กลยุทธ์ ต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน โรงเรียน ผู้บริหาร และบุคลากรจะต้องร่วมกันระดมความคิดเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ หลังจากนั้นจะร่วมกันกำหนดภารกิจ ของโรงเรียนที่ชัดเจน

ขั้นที่ 2 การจัดโครงสร้างและทรัพยากร

การจัดโครงสร้างหมายถึงแบบแผนอย่างเป็นทางการที่แสดงถึงการเชื่อมโยงหน้าที่แต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาพรวม ๆ ขององค์กรจะแสดงในผังโครงสร้างองค์กร ธุรกิจอาจประสบความสำเร็จมากขึ้นหากโครงสร้างขององค์กรสอดคล้องกับกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผน รวมทั้งการจัดให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมคล่องตัว แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม การพรรณนางาน การกำหนดมาตรฐานตำแหน่ง การกำหนดสายการบังคับบัญชา กล่าวโดยสรุปการจัดโครงสร้างก็คือ การจัดระเบียบงาน และจัดตำแหน่งงานในการที่จะนำแผนงานหรือโครงการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดย

- 1) กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม
- 2) กำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมและขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 3) จัดทำพรรณนางานในแต่ละตำแหน่ง
- 4) กำหนดมาตรฐานตำแหน่ง
- 5) กำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสาร และ
- 6) กำหนดสายการบังคับบัญชาและช่องทางการรายงาน ตลอดจนเรื่องที่เกี่ยวข้อง

สำหรับการจัดสรรทรัพยากร ก็คือการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน หรือทรัพยากรเพื่อการศึกษา หมายถึง สิ่งทั้งปวงอันมีค่า รวมถึงสิ่งที่มีรูปร่างที่เรียกว่า ทรัพย์สิน เงินตรา เป็นต้น และสิ่งที่ไม่มียูปร่างที่เรียกว่า ปัญญา เป็นต้น ในการจัดการศึกษาให้บรรลุจุดหมายเพื่อให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวจำเป็นต้องมีทรัพยากรเกื้อหนุนที่เพียงพอและเหมาะสม ในทางกลับกันถ้าขาดแคลนทรัพยากรจะทำให้การจัดการศึกษายากที่จะบรรลุจุดหมาย หรือด้อยคุณภาพทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษาเหล่านี้ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ (Material) และวิธีการจัดการ (Management) รวมทั้งระบบเครือข่ายข้อมูลและเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับองค์กรภายนอกที่เรียกว่า ข้อมูล (Information) การมีวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ มีอาคารสถานที่สำหรับจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสม มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเหมาะสมให้กับทุกกิจกรรมที่อยู่ในแผนงาน มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ร่มรื่นเพื่อความเจริญทางด้านอารมณ์ และจิตใจของบุคลากรในโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีการจัดการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมคล่องตัว มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการศึกษาอย่างกว้างขวาง คอมพิวเตอร์เป็นพัฒนาการที่สำคัญในการเรียนการสอนปัจจุบัน มีการให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต ในการแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาไว้ 3 ประการ คือ

- 1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศแห่งชาติ
- 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้าน

เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 3) การปฏิรูปภาครัฐด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศได้จัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาที่สำคัญหลายประการ เช่น โครงการ Classroom 2000 การใช้อินเทอร์เน็ตในการค้นคว้าความรู้ จากเว็บไซต์มาประยุกต์ในการเรียนการสอน โครงการเครือข่ายคอมพิวเตอร์

ประเภทของทรัพยากรทางการศึกษา

ปัจจัยในการผลิตทางการศึกษา หมายถึง ทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน (Non-financial Resources) ได้แก่ บุคลากร ที่ดิน อาคารสถานที่ สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์ การจัดการเรียนการสอน ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนการบริหารจัดการ และ 2) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) ได้แก่ เงินงบประมาณ เงินที่รัฐจัดให้ เช่น เงินอุดหนุนค่ารายหัวนักเรียน เงินค่าธรรมเนียมเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเงินที่มาจากรายได้อื่น ๆ นอกเหนือจากที่กล่าว เป็นต้น

แนวทางการระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา

1. การระดมทรัพยากรบุคคล (Man) นับเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด เพราะคนที่มีคุณภาพสามารถทำให้เกิดการระดมใช้ทรัพยากรประเภทอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง ภายในสถานศึกษาจะประกอบด้วยคนที่มีความสามารถแตกต่างกันไป ตามความรู้ความสามารถซึ่งมีคุณค่าต่อการจัดการศึกษา อาทิ เช่น ผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่ และคนงาน ภายนอกสถานศึกษา ได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียน ศิษย์เก่า องค์กรเอกชน เป็นต้น

2. การระดมทรัพยากรการเงิน (Money) ได้จากเงินงบประมาณ เงินลงทุนของเอกชน เงินกู้ เงินอุดหนุน และเงินบริจาคทั้งภายในและภายนอกประเทศ

จากการสรรหาและรวบรวมทุนจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น ส่วนใหญ่แล้วจะมาจากเงินงบประมาณ และเงินกู้จากธนาคาร ถึงแม้ว่าจะมีแหล่งเงินอยู่มากมายเพียงใดก็ตาม หากผู้ทำการระดมขาดความรู้ความสามารถ ขาดเทคนิคที่ดี ก็ไม่ช่วยให้การระดมทุนประสบความสำเร็จได้

3. การระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ (Material) การมีวัสดุอุปกรณ์ที่พอเพียง และมีคุณภาพย่อมทำให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายได้ง่าย และรวดเร็วขึ้น ทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ที่ครอบคลุมเทคโนโลยี 3 ประเภท ดังนี้ 1) วัสดุ (Software) หมายถึงสิ่งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษาได้ เช่น สไลด์ แถบบันทึกเสียง ภาพยนตร์ 2) อุปกรณ์ (Hardware) หมายถึง เครื่องมือที่มีความคงทนถาวร เช่น กระดานดำ เครื่องรับโทรทัศน์ เครื่องฉายต่าง ๆ และ 3) เทคนิคหรือวิธี หมายถึงการปฏิบัติ การนำวัสดุอุปกรณ์เหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ที่หลากหลาย เช่น การสาธิต การจัดนิทรรศการ การทดลอง

4. การระดมทรัพยากรการจัดการ (Management) ในการบริหารการศึกษาไม่มีรูปแบบคงที่แน่นอน ต้องเปลี่ยนไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม การจัดการศึกษาที่มี

ประสิทธิภาพจึงต้องระดมสมองจากหลายฝ่าย เช่น การเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การผสมผสานกระบวนการเรียนรู้ตามความต้องการของชุมชน การแลกเปลี่ยนครูในด้านการสอน จัดหาวัสดุท้องถิ่นมาดัดแปลงใช้เป็นอุปกรณ์ทางการศึกษา รวมทั้งระบบเครือข่ายข้อมูลข่าวสารการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับองค์กรภายนอก

การจัดการด้านทรัพยากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ หมายถึงการนำทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษามาใช้ในการจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุน เงินค่าธรรมเนียม การบริหารอาคารสถานที่ สื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งระบบเครือข่ายข้อมูลการเรียนรู้ต่าง ๆ

ขั้นที่ 3 การจัดบุคลากรและการอำนวยการ

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จทางการบริหาร แม้ว่าการวางกลยุทธ์จะออกมาได้ดี มีโครงสร้างองค์กรที่ดี หากปราศจากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานก็ไม่มีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดได้ ดังนั้น คน จึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของการบริหารงานทั้งปวง เพราะปัจจัยอื่น ๆ จะดำเนินการไปได้ด้วยดีหรือไม่ มีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับคนทั้งสิ้น การบริหารงานใด ๆ ก็ตาม ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้วนับว่าเป็นการยากที่จะบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ ดังนั้นจากแผนงานที่ได้และโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม กระบวนการบริหารจัดการตนเองจำเป็นต้องจัดบุคลากรและมีการอำนวยการซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาโรงเรียน และนำแผนไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้มุ่งที่จะพัฒนาความรู้ทักษะของบุคลากร ช่วยเหลือสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดประสงค์และเกิดประสิทธิผล การจัดบุคลากรจึงประกอบด้วย การสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใหม่ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ สร้างโอกาสให้กับบุคลากรได้พัฒนาวิชาชีพของตนเองให้มีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างเพิ่มพูน และแลกเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในด้านความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งการพัฒนาเทคนิควิธีในการทำงานให้เหมาะสม ตามทันการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์โลก ตลอดจนให้แนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงานโดยมีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรมีคุณภาพดีขึ้น และมีผลส่งสะท้อนทำให้หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การพัฒนาบุคลากรจะครอบคลุมงานด้านการฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการประชุมสัมมนา

การอำนวยการ หมายถึง การมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่คณะบุคลากร ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี ต้องรู้จักมอบหมายงานในอำนาจหน้าที่ของตนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานเป็นศิลปะของผู้หน้าที่จะทำงานให้ลุล่วงโดยอาศัยผู้อื่นที่มีความสามารถ

เหมาะสมในกรอบเวลาที่กำหนด ทั้งยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้คิดอย่างอิสระและแก้ไขความขัดแย้ง ประสานพลัง ศักยภาพ กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมตลอดจนการกำหนดแนวทาง ทิศทางแก่คณะบุคลากร การจัดบุคลากรและการอำนวยการที่มีประสิทธิภาพสามารถเพิ่มพูนให้บุคลากรได้คิดริเริ่ม และมีพลังในการนำแผนและโปรแกรมการศึกษาไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนและผลักดันให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนได้ยาวนาน ดังนั้นการดำเนินการกับบุคลากรด้วยวิธีการที่มีความเหมาะสมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์โดย 1) การจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานโดยเน้นคุณภาพ 2) การประสานงานและประสานพลังศักยภาพเพื่อความเป็นปึกแผ่น 3) กระตุ้นและส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และผลิตนวัตกรรม 4) ชี้แนะทิศทางและแนวทางในการปฏิบัติงาน และ 5) ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการคิด จัดการกับความคิดที่แตกต่าง จัดการกับความขัดแย้ง (Conflict) ที่เกิดขึ้น

งานบุคลากร และการอำนวยการ เป็นการบริหารงานบุคคลเป็นการจัดและดำเนินการเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานสถานศึกษา ซึ่งรวมทั้งการสรรหาการมอบหมายหน้าที่ ด้วยวิธีที่เหมาะสม มีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถและเหมาะสมเพื่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ ถือว่าสำคัญยิ่ง เนื่องจากบุคลากรในโรงเรียนเป็นทรัพยากรสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารจึงต้องเอาใจใส่และพิจารณาอย่างรอบคอบ การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ หมายถึง การจัดและดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหาวิธีการใช้บุคลากรอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความสนใจ ความถนัดและประสบการณ์ รวมทั้งสามารถพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ รับผิดชอบต่องานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

จากการที่ผู้บริหารได้มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นต่อไปคือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าจะทำอะไรถึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์จึงเป็นการเข้าสู่ระบบการปฏิบัติงานของโรงเรียน เป็นการสนองตอบต่อแนวคิดหลักการของโรงเรียน สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ซึ่งเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทั้งภายใน เช่น ลักษณะของโรงเรียน จุดอ่อนจุดแข็งของโรงเรียน สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ลักษณะของนักเรียน ความคาดหวังของผู้ปกครอง บรรยากาศของการปฏิบัติงานของโรงเรียน และนำข้อมูลมาจัดทำแผนปฏิบัติ สามารถกำหนดภารกิจ เป้าหมาย ที่สอดคล้องกับภารกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนได้ บุคลากรทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนและมีส่วนร่วมในการกำหนด

ภารกิจและเป้าหมายด้วยกัน ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะทุกคนได้ทราบจุดมุ่งหมายที่ตรงกัน ในการนำแผนไปปฏิบัติ เริ่มจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน จัดทำแผนปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาชัดเจน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ตามปฏิทินเพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนและตารางเวลาที่กำหนด ตลอดจนสามารถใช้ทรัพยากรที่ได้รับมาอย่างเต็มที่ มีการสนับสนุนให้คำแนะนำ ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำในการสนับสนุนอำนวยความสะดวกให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาใช้กระบวนการพัฒนาหลากหลายวิธี ทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอน ประชุมปฏิบัติการอบรมหลักสูตรที่จัดโดยบุคคลภายนอก การวิจัยชั้นเรียน การสอนแบบร่วมมือ การไปเยี่ยมชมโรงเรียนอื่น การศึกษานอกสถานที่ การประชุมสัมมนาวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ครูได้พัฒนาและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การปฏิบัติตามแผน เป็นการนำเข้าสู่ระบบการปฏิบัติงานของโรงเรียน ซึ่งกิจกรรมหลักที่สำคัญคือ การนำแผนที่ได้ไปสู่การบริหารจัดการตามปฏิทินปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนด สนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ โดยโรงเรียนจะเป็นฝ่ายกระตุ้นและประสานการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

ขั้นที่ 5 การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่าบรรลุตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ นับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมานั้น เมื่อมีการนำมาปฏิบัติจะมีประสิทธิภาพที่ดีเพียงใด ควรที่จะได้มีการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนใด การประเมินผลกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ 1) เพื่อดูว่าได้มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์หรือไม่ 2) เพื่อดูความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ 3) เพื่อดูว่าสภาพแวดล้อมที่สำคัญและมีผลกระทบต่อกิจกรรมนั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง และสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ อย่างไรหรือไม่ 4) เพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร บรรลุผลตามที่กำหนดหรือไม่ แตกต่างไปจากแผนมากน้อยแค่ไหน แล้วหาสาเหตุของดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม และ 5) เพื่อให้สามารถจัดผลประโยชน์ตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามแผนกลยุทธ์ ดังนั้นในการบริหารงานโรงเรียนผลการดำเนินงานทั้งหมดของโรงเรียนจึงจะต้องได้รับการประเมินและกำกับติดตาม มีการแต่งตั้งมอบหมายความรับผิดชอบในการติดตามประเมินผล ผู้บริหารชี้แนะแนวทางหรือเทคนิควิธีการกำกับติดตามและประเมินผล ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือการทำงานเป็นทีมและความรับผิดชอบร่วมกัน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้

เกิดความเชื่อมั่นว่าโรงเรียนมีความก้าวหน้าและบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โรงเรียนจะต้องสร้างระบบการประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทุกคนได้รับทราบ กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ผลของความสำเร็จของการดำเนินงาน ในการประเมินผล จำเป็นต้องจัดให้มีการกำกับติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ผลการดำเนินงานมี 3 ลักษณะ คือ 1) รายงานผลการดำเนินงานของบุคลากร 2) รายงานผลเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการ และ 3) รายงานเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการนั้นมีคุณภาพถูกต้อง รวมทั้งยังสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลาและสถานการณ์ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากการติดตามและประเมินผลจะเป็นประโยชน์ในการสะท้อนผลย้อนกลับเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนนำมาประกอบในการพิจารณา ทบทวนกำหนดนโยบาย ทบทวนการจัดทำแผนงาน โครงการ ตลอดจนปรับหรือโครงสร้าง องค์การและการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผลจากการติดตามและประเมินผลจะเป็นพื้นฐานของการเริ่มต้นวัฏจักรการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ต่อไป เพราะข้อมูลข่าวสารที่ได้จะช่วยให้บุคลากรแต่ละคน ทีมงาน และโรงเรียนได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ตามที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การติดตามและประเมินผลเป็นการพิจารณาผลการดำเนินงานของโรงเรียนหลังการปฏิบัติตามแผนเสร็จสิ้นลงแล้ว ได้แก่ การประเมินเกี่ยวกับบุคลากร การรายงานผลงาน โครงการ การรายงานภาพรวมของโรงเรียน พัฒนามาตรฐาน การปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางาน ตลอดจนการให้กำลังใจ เสริมแรงด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชย การประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัล²⁵

ในเรื่องเดียวกันนี้ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า การที่ผู้บริหารต้องการความสำเร็จในอนาคตได้นั้น จะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้เข้าใจเป็นอย่างดี เพราะกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) จะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและกำหนดการปฏิบัติงานในระยะยาว ซึ่งแนวคิดของสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จตามที่ได้วางไว้ คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยขั้นตอน 3 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร คือการวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรม และธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อที่จะหาข้อสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

²⁵ ถวิล มาตรเลียม, การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมมาตร, 2545), 40.

ถ้าส่งผลกระทบต่อองค์กรในเชิงบวกถือว่าเป็นโอกาส (Opportunity) แต่ถ้าผลกระทบต่อองค์กรในเชิงลบถือว่าเป็นอุปสรรค (Threat) 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง การพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรด้านต่างๆ ขององค์กร เพื่อประเมินให้ทราบถึงความสามารถที่จะดำเนินงานให้สำเร็จภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน เทคโนโลยี สถานที่ตั้ง ฐานลูกค้า เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วเป็นจุดอ่อน (weakness) หรือจุดแข็ง (Strength) และ 3) การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม ความคาดหวัง ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กร เพราะการที่จะดำเนินแนวนโยบาย หรือการวางแผนกลยุทธ์ให้ได้ผลนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในการทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติได้ ส่วนแนวความคิด ค่านิยมในองค์กรอาจมีความแตกต่าง หรือขัดแย้งกัน จึงต้องคำนึงถึงบทบาทและอำนาจที่จะผลักดันแนวนโยบายที่กำหนดให้เป็นผลสำเร็จ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้น มีเป้าหมายสำคัญ คือ การกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและข้อเท็จจริงในจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ตลอดจนค่านิยมต่าง ๆ เพื่อที่จะทำให้การวางตำแหน่งมีความสอดคล้อง สามารถปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันเหมาะสม ขั้นตอนที่ 2 คือ การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้ว ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย 1) การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic Option) กล่าวคือ ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ตลอดจนค่านิยมขององค์กรแล้วจะเป็นขั้นตอนที่จะดูถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ไปสู่แนวทางที่จะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดอ่อน จุดแข็ง และความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติบนพื้นฐานของการศึกษาค่านิยมของกลุ่มต่าง ๆ การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นย่อมหมายถึงการกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ (Strategic Direction) กล่าวคือ เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์กรไปสู่อนาคต เป็นการกำหนดทิศทางระยะยาวของการพัฒนาขององค์กร ตลอดจนการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในทางเลือกต่าง ๆ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้ และ 2) การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เมื่อมีการกำหนดทางเลือกในเชิงกลยุทธ์หลาย ๆ แนวทางแล้ว จะมาสู่ขั้นตอนศึกษาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทาง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุด แนวทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นจะต้องเป็นแนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรและความเป็นไปได้ที่จะมีการปฏิบัติบนพื้นฐานของค่านิยม และเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างของอนาคต ตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถจะหลีกเลี่ยงหรือป้องกันอันตรายของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม แนวทางดังกล่าวอาจจะเรียกว่า “กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด” (Strategic Fit) โดยสรุปในการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้น เป้าหมายที่สำคัญที่สุดก็คือ ต้องการที่จะดูถึงกลยุทธ์หรือแนวทางหรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุด ใต้ความเป็นไปได้ และแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ดีที่สุด ขั้นตอนที่ 3

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนา หรือที่เราเรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์” (Strategic Direction) ก็จะมาสู่ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติซึ่งเป็นขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน กำหนดบุคลากร หรือสร้างโรงงานหรือเครือข่าย นอกจากนั้นยังหมายถึงขั้นตอนการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเพื่อสามารถนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจไปปฏิบัติได้ดี นอกจากนี้ยังหมายถึงองค์ประกอบในการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กรรวม ทั้งการกำหนดระบบในการบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และอีกทั้งการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร²⁶

การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา

หน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานในสถานศึกษาบรรลุผลตามเป้าหมายอันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมุ่งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสียให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้น การบริหารงานภายในสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีการดำเนินการดังนี้ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการประเมินสภาพของสถานศึกษา และการพัฒนา ซึ่งสภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา ผลผลิตและการบริการ บุคลากร การเงิน วัสดุ ทรัพยากร และการบริหารจัดการ

2. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นภาพความสำเร็จของนักเรียน หรือสถานศึกษาในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น พันธกิจ (Mission) เป็นพันธสัญญาที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป้าหมาย (Goal) เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

3. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สถานศึกษามีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ที่จะทำให้สถานศึกษาสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา แบ่งเป็น 2 ระดับ ดังนี้ 1) กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาในภาพรวมที่สอดคล้องและตอบสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สภาพของสถานศึกษา กลยุทธ์หลักนี้จะถูกกำหนดโดย

²⁶ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อมรินทร์, 2545), 105.

ผู้บริหารระดับสูง และ 2) กลยุทธ์แผนงาน เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามลักษณะงานภายในสถานศึกษา ซึ่งปัจจุบันสถานศึกษาในแต่ละสังกัดได้ถูกกำหนดให้มีหน้าความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารงาน 4 งาน ประกอบด้วย งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การดำเนินงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน 2) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน 3) จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา 4) สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา 5) ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการดำเนินตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา และ 6) ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

5. การควบคุม และการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการวัดผล ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่าบรรลุผลตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ นับว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารเพื่อจะได้นำมาพิจารณาว่าแผนที่ได้กำหนดขึ้นมานั้นเมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้วจะมีประสิทธิภาพดีเพียงใด

บุญเลี้ยง คำชู กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Goal and key performance indicator) เป็นการสร้างความมุ่งหมายที่มีทิศทางมีขอบเขตของการปฏิบัติงานซึ่งความต้องการของหน่วยที่คาดการณ์ถึงผลสำเร็จล่วงหน้า ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ คือ เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการของสถานศึกษาในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดในทัศนะของการกำหนดทิศทางในอนาคต เพื่อเป็นการกำหนดแนวความคิดที่โรงเรียนต้องการและพยายามที่จะดำเนินงานตามแผน

2. พันธกิจ เป็นพื้นฐานของการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การจัดลำดับกลยุทธ์ แผน และการกำหนดกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลต่อนักเรียน ตามความคาดหวังของสถานศึกษาที่ได้ร่วมมือกันตั้งไว้

3. เป้าหมาย /ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นการกำหนดการคาดหวัง เป็นเป้าหมายที่สถานศึกษาต้องการล่วงหน้า ที่ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องพยายามที่จะให้

เกิดขึ้นในอนาคต²⁷

การบริหารสถานศึกษาเอกชน

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า ในการพัฒนาชาติจำเป็นต้องพัฒนาคน และในการพัฒนาคนจำเป็นต้องพัฒนาด้วยการศึกษา เพราะการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคนของประเทศ การศึกษาจึงเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาคุณภาพคน ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่เจริญแล้วหรือประเทศที่กำลังพัฒนา ต่างทุ่มเทกำลังทั้งในแง่คิดและทรัพยากรของประเทศเพื่อสร้างความเข้มแข็งแก่ประเทศชาติในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้คนไทยมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย จากพระราชบัญญัติการศึกษานี้ คนไทยทุกคนไม่ว่าจะเป็นคนปกติ หรือคนด้อยโอกาส มีสิทธิได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยเท่าเทียมกัน สถานศึกษาจึงเป็นหน่วยปฏิบัติการจัดการศึกษา ซึ่งมีผู้รับผิดชอบงานภาระหน้าที่คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และที่สำคัญจะต้องบริหารงานด้วยระบบคุณภาพ²⁸ แต่ในปัจจุบันนี้ ผู้ปกครองต่างไม่แน่ใจในคุณภาพของแต่ละสถานศึกษาว่ามีความเป็นมาตรฐานเท่าเทียมกันเพียงใด อย่างไรก็ตามการที่สถานศึกษาเอกชนได้เข้ามาร่วมจัดการศึกษาทุกระดับทุกประเภทมาเป็นเวลานานแล้ว และมีจำนวนมาก จึงทำให้คุณภาพของแต่ละสถานศึกษาต่างมีความหลากหลาย จนทำให้ขาดความเชื่อมั่นและศรัทธาจากผู้ใช้บริการ ตรงกันข้ามกับสถานศึกษาที่มีมาตรฐานคุณภาพการศึกษา นอกจากจะสร้างศรัทธาให้กับผู้ปกครองแล้ว ยังสร้างความมั่นใจให้กับรัฐเป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีกลยุทธ์อย่างไรเพื่อที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายตามหลักสูตร ผู้เรียนประสบความสำเร็จเป็นสิ่งที่ต้องการของสังคม ประเทศชาติ ตลอดจนการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาเอกชนไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาเอกชน เป็นกิจกรรมการศึกษาที่เอกชน หรือคณะบุคคลเป็นผู้จัดโดยใช้ทรัพยากรหลักที่เป็นทั้งคน ทุนทรัพย์ และวัสดุอุปกรณ์ของภาคเอกชน และจัดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์อันจำกัดสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มเท่านั้น ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการคือ 1) ผู้จัดกิจกรรม มีชื่อเรียกต่าง ๆ กันได้แก่ ผู้จัดการ เจ้าของหรือผู้รับใบอนุญาต

²⁷ บุญเลี้ยง คำชู, “การดำเนินสร้างแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544), 21.

²⁸ รุ่ง แก้วแดง, การประกันคุณภาพการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2544), 25.

2) ทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษาได้แก่ บุคลากรทางการศึกษา ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง วัสดุ อุปกรณ์ และเงินทุน จากภาคเอกชนเป็นหลัก 3) วัตถุประสงค์ เป็นการจัดการศึกษาอันจำกัด สำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่ม มิได้จัดให้กับบุคคลทั่วไป และ 4) ผู้เรียน โดยปกติจะเป็นบุคคลที่มีพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจในระดับเดียวกัน หากมีจำนวนผู้เรียนมากกว่า 7 คนขึ้นไปจะได้ชื่อว่าเป็นสถานศึกษาเอกชน ตามกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน²⁹ ส่วน จรวยพร ธรณินทร์ ได้ให้ความเห็นของการบริหารสถานศึกษาเอกชนว่า เป็นการแบ่งเบาภาระจากรัฐบาล โดยเอกชนมาลงทุน ซึ่งถือว่าการศึกษาเอกชนเป็นการลงทุนของนักธุรกิจมืออาชีพ แต่มีจิตสำนึกของความเป็นครูโดยคำนึงถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการคืนกำไรด้วยการตอบแทนสังคม³⁰ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้แสดงทัศนะการจัดการศึกษาเอกชนว่า โรงเรียนเอกชน หมายถึง สถานศึกษาหรือสถานที่ที่บุคคลจัดการศึกษา ให้การศึกษาในระดับต่ำกว่าชั้นปริญญาตรี แก่นักเรียนทุกผลัดรวมกันเกินเจ็ดคนขึ้นไป โดยใช้ทรัพยากรในการบริหารงาน อันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ จัดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม และ โกวิท ประวาลพุกษ์ ได้กล่าวเสริมว่าการบริหารสถานศึกษาเอกชนมีการพัฒนาให้เป็นองค์กรที่มีการบริหารอย่างมืออาชีพ หรือ บางอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ โดยมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีการดำเนินงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียน

แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนประถมศึกษาที่ดี

โรงเรียนประถมศึกษาที่ดีควรมีลักษณะที่ส่งเสริมพัฒนาการทุกด้านของเด็กทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ดังนั้น มีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนประถมศึกษาที่ดีไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ กล่าวถึง ลักษณะของโรงเรียนประถมศึกษาที่ดีในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) โรงเรียนมีความสามารถที่จะจัดการศึกษาได้มาตรฐานตามที่มุ่งหวังและเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร 2) โรงเรียนมีลักษณะพิเศษที่สามารถจัดเพิ่มเติมจากการจัดการศึกษาปกติ เช่น มีบริเวณสะอาดร่มรื่น สื่อการสอนที่ทันสมัย 3) บุคลากรเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้เป็นครูมืออาชีพ 4) โรงเรียนสามารถทำตามที่ประกาศหรือตกลงไว้กับผู้เรียนหรือผู้ปกครอง 5) โรงเรียนใช้สื่อการสอนที่มีคุณภาพ อาคารสถานที่มั่นคง ทนทาน สามารถใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนได้เต็มตามศักยภาพเหมาะสมกับวัย สะดวกปลอดภัย 6) ส่งเสริม

²⁹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, บันทึกประจำวัน (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดโรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2544), 27.

³⁰ จรวยพร ธรณินทร์, “กลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดของโรงเรียนเอกชน,” ใน วารสารกองทุนสงเคราะห์การศึกษาเอกชน 7, 60 (เมษายน 2539) : 14-15.

สนับสนุนกิจกรรมบริการนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เช่น เป็นที่พักผ่อนสนามกีฬา หอประชุม ฯลฯ รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและนำมาปรับปรุงแก้ไข 7) โรงเรียนจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน มีสุนทรียภาพ เช่น บรรยากาศร่มรื่น และ 8) มีชื่อเสียงเป็นที่ประจักษ์ ผู้รับบริการ หน่วยงานยอมรับในคุณภาพของโรงเรียน เป็นโรงเรียนที่ทุกคนยอมรับว่าจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ตามที่คาดหวัง³¹

สุรศักดิ์ หลาบมาลา ได้เสนอความคิดว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่ดีจะต้องเป็นสถานที่ที่สนับสนุนการเรียนของนักเรียนและส่งเสริมพัฒนาเชาว์ปัญญาของนักเรียน โรงเรียนมีจุดแข็งจุดอ่อน มีรูปแบบการเรียนการสอน และการบริหารเพื่อเสริมการเรียนโดยเฉพาะให้กำลังใจ และส่งเสริมให้นักเรียนให้คิด กระทำ และเรียนรู้ในลักษณะเชาว์ปัญญาบริบททุกด้าน³²

พลวิทย์ เกิดมี เสนอว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่ดีจะต้องมีความรับผิดชอบต่อด้านการบริการการศึกษาที่จำเป็นแก่เด็ก เพื่อให้สามารถมีชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุขในสังคมที่กำลังมีกระแสของการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ในปัจจุบันโรงเรียนจะต้องสร้างความคิดรวบยอดให้ได้ว่าโรงเรียนเป็นเสมือนครอบครัว บทบาทและหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนไม่ใช่เป็นเพียงการทำให้อาคารสะอาด แต่จะต้องสร้างสรรค์โรงเรียนให้เป็นสถานที่ที่เหมาะสมซึ่งจะต้องรับผิดชอบต่อชีวิตของเด็กด้วย³³

โรงเรียนประถมศึกษาที่ดีจะมีลักษณะเฉพาะหลายประการ เช่น อาคารเรียนดี สภาพแวดล้อมดี บรรยากาศร่มรื่น ซึ่งช่วยส่งเสริมประสบการณ์ และพัฒนาการในด้านต่าง ๆ ของเด็กในการพิจารณาถึงลักษณะของโรงเรียน จึงจำเป็นต้องมีเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อช่วยประเมินลักษณะดังกล่าว

แนวคิดการพัฒนาการศึกษาเอกชนระยะ 12 ปี (พ.ศ. 2538-2550)

แผนพัฒนาการศึกษาเอกชนระยะ 12 ปี ซึ่งเป็นผลการสัมมนาผู้บริหารระดับสูง โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. ด้านการบริหารกิจการสถานศึกษา

1.1 การจัดการศึกษาเอกชนควรเป็นนิติบุคคล มีระบบการบริหารแบบสากล ยกเลิกระบบครอบครัว มีความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น

³¹ สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, “มิติคุณภาพของโรงเรียน,” ใน วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา 15 (ธันวาคม 2540) : 10-12.

³² สุรศักดิ์ หลาบมาลา, “พหุปัญญาบริบท,” ใน วารสารวิชาการ 3 (กุมภาพันธ์ 2543) : 52.

³³ พลวิทย์ เกิดมี, “โรงเรียนดีมีคุณภาพ,” ใน วารสารวิชาการ 4 (ตุลาคม-ธันวาคม 2548) : 15.

1.2 การลงทุน รัฐควรอุดหนุนด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นการจูงใจให้ภาคเอกชนมาลงทุนโดยเฉพาะการหาแหล่งเงินทุนระยะยาวดอกเบี้ยต่ำ และให้มีการร่วมลงทุนกับต่างประเทศ

1.3 หลักสูตร ควรให้เอกชนพัฒนาหลักสูตรของตนเองได้มีอิสระในการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนมากขึ้น โดยอิงกรอบของหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ ควรมีการเรียนการสอนมากกว่า 1 ภาษา โดยคำนึงถึงวุฒิภาวะและความพร้อม และให้มีการเรียนคอมพิวเตอร์และภาษาต่างประเทศมากขึ้น ครูมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1.4 การสร้างภาพลักษณ์ของสถานศึกษา สถานศึกษาทุกระดับทุกประเภท ควรได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพ และควรส่งเสริมให้สถานศึกษาพึ่งตนเองได้

2. ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน

2.1 คุณภาพ ผู้สำเร็จจากสถานศึกษาเอกชน เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านภาษาอย่างน้อย 2 ภาษา มีความสามารถในการใช้ทักษะ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

2.2 ปริมาณ ส่งเสริมให้สถานศึกษาเอกชนสู่ชนบท กำหนดสัดส่วนระหว่างภาครัฐและเอกชนไว้อย่างชัดเจน

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร

3.1 คุณภาพ ความเป็นเลิศทางวิชาการ การสอนที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาพัฒนาใช้ในการเรียนการสอน มีความสามารถเชิงธุรกิจ อุตสาหกรรม เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม และมีจรรยาบรรณในวิชาชีพครู

3.2 การสรรหาและเตรียมบุคลากร ส่งเสริมให้ภาคเอกชนร่วมผลิตบุคลากรตามความต้องการให้เข้ามาอยู่ในภาคการศึกษาเอกชน

3.3 สร้างความมั่นคงในวิชาชีพ จัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอ และเหมาะสมตลอดจนสร้างศักดิ์ศรีให้เป็นที่ยกย่องของสังคม

3.4 การแลกเปลี่ยนกับต่างประเทศ ให้มีการร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนครู พร้อมจัดให้มีหน่วยประสานงานกับต่างประเทศ

4. ด้านการบริหารและการสนับสนุน

4.1 การปรับบทบาทของภาครัฐ โดยการกระจายอำนาจการบริหารสู่ภูมิภาค กำหนดสัดส่วนการจัดการศึกษาระหว่างภาครัฐและเอกชนให้ชัดเจน ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารของสำนักบริหารงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนให้เป็นศูนย์ข้อมูล

4.2 แกไขกฎ ระเบียบ กฎหมาย ให้มีความยืดหยุ่นมีอิสระ และเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

บทบาทการศึกษาเอกชนในปัจจุบันและอนาคต

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า โรงเรียนเอกชนมีบทบาทในการจัดการศึกษาของประเทศมาโดยตลอด นับจากปี 2461 แม้รัฐจะไม่ได้เป็นผู้จัดการศึกษาเอกชนโดยตรงแต่ก็เป็นหน้าที่ที่รัฐจะต้องรับผิดชอบกำกับดูแล ส่งเสริมและพัฒนาโรงเรียนเอกชนให้มีคุณภาพ ซึ่งรัฐก็ได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาเอกชนมาก จะเห็นว่ารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนดสาระบัญญัติเกี่ยวกับการศึกษาเอกชนไว้เป็นการเฉพาะโดยให้เอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับทุกประเภท ให้มีความเป็นอิสระโดยมีการกำกับ ติดตาม การประเมินคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ ให้สถานศึกษาเอกชนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นนิติบุคคล มีคณะกรรมการบริหาร รัฐจะให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี และสิทธิประโยชน์อื่นที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสม³⁴

จากบทบัญญัติตามกฎหมาย เมื่อรัฐจะให้อิสระแก่โรงเรียนเอกชนมากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปรับกลยุทธ์รูปแบบการบริหาร จากระบบที่บริหารเพียงคนเดียวหรือกลุ่มคนกลุ่มเดียวมาบริหารในรูปคณะกรรมการอย่างเป็นระบบ มีคณะกรรมการที่มาจากบุคคลหลายฝ่ายร่วมกันคิด พัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ สร้างคุณลักษณะโดดเด่น สร้างความเป็นเลิศเฉพาะทางในโรงเรียนของตน และนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

โรงเรียนเอกชนต้องจัดบริการการศึกษาที่มีหลักสูตรหลากหลาย และแตกต่างจากหลักสูตรในสถานศึกษาของรัฐให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โดยเฉพาะโรงเรียนที่จัดการศึกษานอกระบบ ต้องจัดให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน โดยใช้หลักสูตรทั้งหลักสูตรในประเทศและหลักสูตรต่างประเทศ โดยเน้นทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี เพื่อการประกอบอาชีพและการเรียนรู้ตลอดชีวิต โรงเรียนเอกชนต้องเร่งรัดเข้าสู่กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและให้ได้รับการประกันคุณภาพภายนอกเพื่อความมั่นใจแก่ผู้เรียนและสังคมว่าโรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ผู้สำเร็จ

³⁴รพีพรรณ เอกสุภาพันธุ์, “24 ปีของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน,” ใน 24 ปี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน : บนเส้นทางของการปฏิรูปการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2539), 19.

การศึกษามีความรู้ความสามารถ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรที่กำหนดและสังคมต้องการ³⁵

นอกจากนี้ สังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน ทั้งสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การเมืองและประชากร ดังนั้นโรงเรียนเอกชนจะต้องปรับตัว และต้องเตรียมโรงเรียนให้สามารถเผชิญกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ดี พัฒนาไปสู่ความมีคุณภาพและมีความก้าวหน้าอย่างมั่นคง และมีใ้มุ่งจัดการศึกษาเพื่อสังคมไทยเท่านั้น แต่ต้องจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่สังคมโลก พัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพระดับสากล

การบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน

การบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่เยาวชนและผู้สนใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความรู้ ความสามารถ เจตคติ ค่านิยม พฤติกรรม และคุณธรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ³⁶ การบริหารงานโรงเรียนนั้นมีด้วยกันหลายด้านโดยจัดเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะของงานและวิธีดำเนินการตามแนวคิดที่แตกต่างกันไป

มิลเลอร์ (Miller) ได้ให้ขอบข่ายของการบริหารงานโรงเรียน 8 ประการ คือ การวางแผนโครงการ การเรียนการสอน งานกิจกรรมนักเรียน งานด้านบุคลากร งานด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ งานการเงินและพัสดุ งานประชาสัมพันธ์ การวางแผนและการประเมินผล³⁷

จาร์วิส (Javis) ได้ให้ขอบเขตของการบริหารงานโรงเรียนว่ามี 8 ประการ คือ การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารด้านความสัมพันธ์ชุมชน การบริหารบุคลากร การบริการพิเศษต่างๆ การจัดโครงสร้างหน่วยงาน การดูแลอาคารสถานที่ และบริเวณ และการบริหารธุรการและการเงิน³⁸

³⁵สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, “โรงเรียนเอกชนกับการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน,” ใน 1 ปี การปฏิรูปการศึกษาเอกชน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2543), 24.

³⁶วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : ชนิษฐการพิมพ์, 2523), 3.

³⁷Van Miller, The public Administration of American School (New York : The Macmillan Company, 1965), 500-505.

³⁸Osca T. Javis, Organizing Supervising and Administering the Elementary School (New York : Parker Publishing Company, 1969), 8-10.

แคมป์เบลล์ (Campbell) ได้แบ่งงานบริหารโรงเรียนออกเป็น 6 ประการ คือ งานด้านหลักสูตรและการสอน งานบริหารบุคลากรทางการสอน งานบริการนักเรียน งานด้านอาคารสถานที่ งานด้านงบประมาณและธุรการ และงานสัมพันธ์กับชุมชน³⁹

รุ่ง แก้วแดง ได้กำหนดภารกิจของสถานศึกษาไว้ 6งาน คือ งานด้านวิชาการ ประกอบด้วย 1) งานด้านการเรียนการสอนทั้งหมด ได้แก่ หลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล 2) งานด้านกิจการนักเรียน ประกอบด้วย กิจกรรมต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เต็มตามศักยภาพ เช่น กิจกรรมชมรมในโรงเรียน 3) งานบริหารบุคคล เป็นงานที่เกี่ยวกับข้าราชการครู และลูกจ้าง การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การดำเนินงานทางวินัย และการให้พ้นจากตำแหน่ง 4) งานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา ได้แก่ งานธุรการ รับส่งเอกสาร การเงิน บัญชีและงานพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง 5) งานอาคารสถานที่ ได้แก่ การดูแลอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ และการก่อสร้าง และ 6) งานสัมพันธ์กับชุมชนและคณะกรรมการโรงเรียน เพื่อให้มีการนำทรัพยากรในชุมชนมาใช้ในการจัดการศึกษา⁴⁰

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมีหน้าที่ดูแลโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐทั่วประเทศได้แบ่งการบริหารงานโรงเรียนในสังกัดเป็น 4 งาน ประกอบด้วย 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานบุคคล 3) การบริหารงบประมาณ และ 4) การบริหารงานทั่วไป⁴¹

สำนักบริหารงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งทำหน้าที่ดูแลและควบคุมโรงเรียนเอกชน ได้กำหนดเกณฑ์การพัฒนาโรงเรียนเป็น 7 ด้าน ดังนี้ 1) ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน 2) หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน 3) งานบุคลากร 4) ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน 5) การจัดการและการบริหารงาน 6) งานกิจการนักเรียน และ 7) สมรรถิผลของผู้เรียน⁴²

³⁹ Roald F. Campbell and others, Introduction to Educational Administration 5th ed. (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1977), 116.

⁴⁰ รุ่ง แก้วแดง, การประกันคุณภาพการศึกษาทุกคนทำได้ไม่ยาก (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, 2544), 48.

⁴¹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (ม.ป.ท., 2548), 32.

⁴² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, คู่มือปฏิบัติงานของโรงเรียน เรื่อง การประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2541), 2.

ปรัชญาและเป้าหมายการศึกษาของโรงเรียน

ปรัชญา หรือแนวนโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้นไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตาม จำเป็นต้องมีกรอบในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางเดียวกัน และกรอบนี้อาจจะกำหนดขึ้นมาในกรอบของอุดมการณ์ อุดมคติ หรือจุดมุ่งหวังสูงสุดของการจัดการศึกษา หรือที่เรียกว่า ปรัชญาการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้น

ปรัชญาหรือแนวนโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียน มีความสำคัญต่อโรงเรียนมากเพราะเป็นเสมือนแม่บทที่บอกให้ทราบว่าโรงเรียนต้องการทำอะไร ทำเพื่ออะไร เป็นสิ่งที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถกำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ตลอดจนช่วยให้ทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมีความเข้าใจและรู้จักโรงเรียนดีขึ้น นั่นคือ สมาชิกของโรงเรียนมีแนวทางในการกำหนดบทบาทและหน้าที่และการปฏิบัติงาน และผู้รับบริการซึ่งได้แก่นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนจะสามารถพิจารณาตัดสินคุณค่าของโรงเรียนเป็นเบื้องต้น สำหรับการตัดสินใจเข้าร่วมหรือให้ความร่วมมือกับโรงเรียนต่อไป⁴³

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของปรัชญาการศึกษาแตกต่างกันออกไปตามแนวความเชื่อของแต่ละบุคคล เช่น เนลเลอร์ (Kneller) ได้นิยามความหมายของคำว่า ปรัชญาการศึกษา คือ การนำเอาหลักบางประการของปรัชญาอันเป็นแม่บทมาดัดแปลงให้เป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการศึกษา อันเป็นผลจากการแสวงหาความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษาอย่างชัดเจน แปลความหมายกระบวนการทางการศึกษา ให้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดจุดมุ่งหมาย และนโยบายทางการศึกษาได้⁴⁴

การกำหนดปรัชญาหรือแนวนโยบายของโรงเรียน

1. การจัดการศึกษาของโรงเรียน ต้องพิจารณาจากจุดมุ่งหมายของโรงเรียนเพื่อทราบว่าโรงเรียนต้องการให้นักเรียนมีลักษณะเป็นอย่างไร มีคุณลักษณะเช่นไร และที่สำคัญต้องสอดคล้องกับปรัชญาการศึกษาของชาติ

2. การจัดการศึกษาของโรงเรียน การดำเนินงานของโรงเรียนต้องสนองต่อความต้องการของชุมชน ดังนั้นโรงเรียนต้องศึกษาข้อมูลความต้องการของชุมชน โดยอาศัยความคิดเห็นจากบุคคลหลายฝ่ายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

⁴³ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แนวการพัฒนาโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ระดับประถมศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2532), 5.

⁴⁴ George F. Kneller, Introduction to Philosophy of Education (New York : John Willey and Sons, 1971), 2.

3. การจัดการศึกษาของโรงเรียน ต้องคำนึงถึงความพร้อมและความเป็นไปได้จากนโยบายที่กำหนด เพราะการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนเป็นการลงทุนด้วยผู้ประกอบการโรงเรียนเอกชนเอง

4. การกำหนดปรัชญาโรงเรียน สามารถเขียนในรูปของคติพจน์ หรือคำขวัญประจำโรงเรียนได้ตามความเหมาะสม

ในการบริหารงานโรงเรียน จะมุ่งไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้เด่นชัด หากโรงเรียนมีการกำหนดปรัชญาไว้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพราะปรัชญาจะเป็นเครื่องชี้นำเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานในโรงเรียนว่ามีอะไรบ้าง กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นจัดเพราะเหตุผลอะไร ปรัชญาจึงเป็นการมองภาพรวมทั้งหมดของโรงเรียน ก่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้กล่าวถึงปรัชญาของโรงเรียนว่าเป็นแนวคิด อุดมการณ์ ความมุ่งหวังสูงสุดในการจัดการศึกษาของโรงเรียน เป็นแนวทางกำหนดภารกิจของโรงเรียน นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงแนวนโยบายว่าเป็นกรอบหรือแนวทางในการดำเนินงานไปสู่ความมุ่งหวังสูงสุดที่โรงเรียนต้องการ

สรุปได้ว่า ปรัชญาหรือแนวนโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนมีความสำคัญมาก เพราะเป็นแม่บทที่จะบอกให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบว่า โรงเรียนต้องการทำอะไร เพื่ออะไร และอย่างไร ใช้เป็นกรอบ แนวทางโดยภาพรวมที่โรงเรียนใช้ในการดำเนินภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งโรงเรียนสามารถกำหนดเป็นจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ตลอดจนช่วยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนมีความเข้าใจและรู้จักโรงเรียนชัดเจนยิ่งขึ้น

ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ หมายถึงการบริหารกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ การบริหารงานวิชาการจะดีมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูที่มีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดในการส่งเสริมวิชาการ จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถและเข้าใจในเรื่องหลักการบริหารวิชาการเป็นอย่างดี ส่วนงานด้านอื่น ๆ ถือเป็นงานสนับสนุนงานด้านวิชาการให้มีคุณภาพ สมิท และคณะ (Smith and others) ได้กล่าวถึงสัดส่วนของการบริหารงานแต่ละงานไว้ดังนี้ 1) งานวิชาการ ร้อยละ 40 2) งานบริหารบุคคล ร้อยละ 20 3) งานกิจกรรม ร้อยละ 20 4) งานธุรการ ร้อยละ 5 5)งานอาคารสถานที่ ร้อยละ 5 6) งานสร้างความสัมพันธ์ชุมชน ร้อยละ 5 และ 7) งานด้านอื่น ๆ ร้อยละ 5 ⁴⁵ เพราะงานวิชาการเปรียบเสมือนหัวใจของโรงเรียน

⁴⁵ Edward W. Smith and others, The Education's Encyclopedia (New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1971), 20.

ด้วยความสำคัญของงานวิชาการดังกล่าว ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีหลักในการบริหารงานวิชาการ มีการร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง กระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติ ให้ความสำคัญในการทำงาน มีการติดตามและประเมินผลสม่ำเสมอ สำหรับงานด้านวิชาการในสถานศึกษา แบ่งออกได้เป็นเรื่องใหญ่ ๆ 6 เรื่อง คือ แผนปฏิบัติงานด้านวิชาการ หลักสูตร การเรียนการสอน สื่อการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน และการวัดผลประเมินผล⁴⁶

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน และการส่งเสริมความมีประสิทธิภาพของการเรียนการสอนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การพิจารณาว่าโรงเรียนมาตรฐานหรือไม่ก็มักจะพิจารณาจากผลงานทางวิชาการเป็นสำคัญ และงานวิชาการจะมีประสิทธิภาพเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารซึ่งต้องให้ความสำคัญของงานวิชาการเป็นอันดับแรก

หลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน

หลักสูตร เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในระบบการศึกษา การจัดการศึกษาจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับเรื่องของหลักสูตร เพราะหลักสูตรเปรียบเสมือนหัวใจของการดำเนินงาน การจัดการศึกษาจะเป็นไปในทิศทางใด ขึ้นอยู่กับความมุ่งหมายของหลักสูตรเป็นสำคัญ เพราะหลักสูตรเป็นที่รวมจุดหมาย เนื้อหาและกิจกรรมเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน⁴⁷ ทาบา (Taba) กล่าวว่า หลักสูตร หมายถึง มวลประสบการณ์ต่าง ๆ ที่โรงเรียนและครูผู้สอนจัดขึ้นเพื่อให้นักเรียนมีการเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะที่ตั้งจุดมุ่งหมายไว้⁴⁸ ส่วน บอบบิท (Bobbitt) ได้ให้ความหมายของคำว่าหลักสูตร หมายถึง มวลประสบการณ์ทั้งมวลที่ครูผู้สอนให้แก่เด็กนักเรียน เพื่อพัฒนาความสามารถในการดำรงชีวิตเป็นผู้ใหญ่ที่สมบูรณ์ในอนาคต⁴⁹ ส่วน กูด (Good) กล่าวว่า หลักสูตร คือ เนื้อหาวิชาการต่าง ๆ ที่รวมทุกวิชาเข้าด้วยกันเพื่อให้ผู้เรียนได้เล่าเรียนภายใต้การแนะนำของโรงเรียน⁵⁰

⁴⁶ กิตติมา ปรีดีดิลัง, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น (กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต, 2523), 7-58.

⁴⁷ เรื่องเดียวกัน, 59.

⁴⁸ Hida Taba, Curriculum Development : Theory and Practice (New York : Harciurt Brace and World, 1962), 11.

⁴⁹ Bobbit Franklin, The curriculum (New York : Holt Rinehart and Winston, 1974), 4.

⁵⁰ Carter V. Good, Dictionary of Education of Education (New York : McGraw-Hill Co., 1973), 6.

การนำหลักสูตรไปใช้ วิชัย ราษฎร์ศิริ ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการนำหลักสูตรไปใช้ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ 1) ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับสาระของหลักสูตร เพื่อจะได้แนะนำช่วยเหลือครูให้ใช้ได้ถูกต้อง 2) อบรมครูให้เข้าใจหลักสูตร และวิธีการใช้หลักสูตรให้สัมฤทธิ์ผลเพื่อการเรียนการสอนที่ได้ผลที่ดี และ 3) จัดหาหลักสูตร เอกสารหลักสูตร ให้พร้อมและเพียงพอกับการหยิบใช้⁵¹ จากแนวการจัดการเรียนการสอนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หลักสูตรประถมศึกษา โรงเรียนจะต้องจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร

กรมวิชาการ ได้กล่าวถึงเรื่องการนำหลักสูตรไปใช้ว่า การดำเนินการใช้หลักสูตรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารจะต้องศึกษาหลักสูตรเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร สามารถชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตร การพัฒนาการเรียนการสอน การบริหารหลักสูตร และการประเมินผล เพื่อยกระดับมาตรฐานวิชาการโรงเรียน ตลอดจนเป็นการประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจ ในแนวปฏิบัติของโรงเรียนที่สอดคล้องกับสภาพความต้องการของหลักสูตร นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องทำการพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพบุคลากร สถานที่ รวมถึงการสร้างคู่มือการใช้หลักสูตร การกำหนดมาตรฐานการใช้หลักสูตร ตลอดจนการทำประมวลการสอนและโครงการสอนวิชาต่าง ๆ ที่เหมาะสม

งานการเรียนการสอน

การบริหารงานโรงเรียนทั้งหมด งานการเรียนการสอนเป็นงานที่มีความสำคัญมากที่สุด ส่วนงานอื่น ๆ เป็นงานที่ส่งเสริม และสนับสนุนงานการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และอำนวยความสะดวกให้การบริหารงานการเรียนการสอน

การเรียนการสอนถือเป็นงานสำคัญของงานวิชาการ เพราะเป็นการนำหลักสูตรไปใช้ โดยแปลงหลักสูตรให้เป็นการปฏิบัติ จุดหมายของหลักสูตรอยู่ที่การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ⁵² กิจกรรมการเรียนการสอนจะดำเนินไปได้ด้วยดีและมีประสิทธิภาพต้องมีการวางแผนบริหารงานด้วยความร่วมมือของคณะครูในสถานศึกษาที่จำทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีคุณภาพ นอกจากนี้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนจะต้องคำนึงความเหมาะสม บรรยากาศ เทคนิคและองค์ประกอบทั้งหลายที่ช่วยให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ หมายถึง การที่ผู้เรียนสามารถคิดเป็น ทำเป็น และแก้

⁵¹ วิชัย ราษฎร์ศิริ, หลักสูตรและแบบเรียนประถมศึกษา (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2524), 112-114.

⁵² สวัสดิ์ สายประสิทธิ์ และคณะ, คู่มือสอบปฏิบัติการ (กรุงเทพฯ : พัฒนาการศึกษ, 2531), 594.

ปัญหาเป็น โดย ทิศนา ขัมมณี ได้เสนอหลักการจัดการเรียนการสอนที่เน้นเด็กเป็นศูนย์กลาง คือ 1) ช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเป็นผู้สร้าง (Construct) ความรู้ด้วยตนเอง ค้นพบข้อความรู้ด้วยตนเอง 2) ช่วยให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ต่อกันและกัน ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ความคิดและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน 3) ช่วยให้ผู้เรียนมีบทบาท มีส่วนร่วม (Participation) ในกระบวนการเรียนรู้ให้มากที่สุด 4) ช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ “กระบวนการ” (Process) ควบคู่ไปกับ “ผลงาน” (Product) 5) ช่วยให้ผู้เรียนนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง (Application)⁵³ ดังนั้น งานการเรียนการสอน คือ การจัดประสบการณ์ทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม ปรับปรุงกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ แก่ผู้เรียนตามที่จุดมุ่งหมาย และหลักสูตรที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน ซึ่ง บุญส่ง ลอยสุวรรณ ได้กล่าวไว้ว่า การที่จะทำให้การเรียนการสอนประสบความสำเร็จนั้นผู้สอนต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของการเรียนการสอน ซึ่งประกอบด้วย ครูผู้สอน วิธีการสอนนักเรียน และเนื้อหาวิชาหรือหลักสูตรการสอน กล่าวคือ นอกจากครูจะเป็นผู้รู้ในเนื้อหาแล้ว ครูยังจะต้องรู้พื้นฐานความรู้ของผู้เรียนเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดวิธีการสอน กำหนดจุดประสงค์และเนื้อหาให้เหมาะสมกับบุคคล อาศัยเทคนิคในการถ่ายทอด และการใช้สื่ออุปกรณ์ที่เหมาะสม⁵⁴

สำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมเอกชน ได้เสนอขอบข่ายการเรียนการสอนว่า ควรครอบคลุมงานต่อไปนี้ 1) งานพัฒนาหลักสูตร 2) งานนิเทศการศึกษา 3) งานวัดผลและประเมินผลการศึกษา 4) งานจัดกิจกรรมต่าง ๆ 5) งานแนะแนว 6) งานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ 7) งานประชุมเพื่อประสานแผนการทำงานและปรับปรุงการปฏิบัติงาน 8) งานด้านการวางแผนกและกำหนดวิธีการดำเนินงานการเรียนการสอน 9) งานประชุมทางด้านการเรียนการสอน และ 10) งานห้องสมุด⁵⁵

การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากจะมุ่งปลูกฝังด้านสติปัญญา พัฒนาความคิดของผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างวิจารณ์ญาณแล้ว ยังมุ่งพัฒนาความสามารถทางอารมณ์ โดยการปลูกฝังให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของตนเอง เข้าใจตนเอง เห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้งทางอารมณ์ได้อย่าง

⁵³ วัฒนาพร ระเบียบทุกข์, “การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนศูนย์กลาง,” ใน หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2540), 15.

⁵⁴ บุญส่ง ลอยสุวรรณ, “แนวคิดในการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ,” อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, นวัตกรรมการเรียนการสอนและการนิเทศการศึกษา เล่มที่ 8 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2532), 30-35.

⁵⁵ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนเอกชน : การบริหารงานการเรียนการสอน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2531), 3.

ถูกต้องเหมาะสม การเรียนการสอนนอกจากจะมุ่งการเรียนการสอนในสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ แล้ว ยังมีกระบวนการและวิธีการเรียนที่หลากหลายเน้นการเรียนการสอนตามสภาพจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ร่วมกัน การเรียนรู้จากธรรมชาติ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และการเรียนรู้แบบบูรณาการ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล ลดการถ่ายทอดเนื้อหาวิชาลง ผู้เรียนและครูผู้สอนมีบทบาทร่วมกัน ใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ในการแสวงหาความรู้

ตามที่กล่าวมานี้สรุปได้ว่า งานการเรียนการสอน คือ กระบวนการและพฤติกรรมของครูในด้านต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามจุดหมายของหลักสูตร โดยอาศัยสถานการณ์ที่เหมาะสมอื่นที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนการสอนนี้จะต้องประกอบด้วย ครูผู้สอน กระบวนการจัดการเรียนการสอน ผู้เรียน และเนื้อหาหลักสูตรที่จะสอน

งานบุคลากร

บุคลากรนับว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม ถ้าบุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความรับผิดชอบ และไม่ประพฤติตนให้อยู่ในระเบียบวินัยที่ดีแล้ว นับว่าเป็นการยากที่จะบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมาย แต่ถ้าบุคลากรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับกับงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัย และมีความรับผิดชอบสูง การบริหารงานก็จะประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี⁵⁶ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากรว่า เป็นการใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาน้อยที่สุด สิ้นเปลืองเงินและวัสดุอุปกรณ์น้อยที่สุด ในขณะเดียวกันคนที่เราใช้นั้นจะต้องมีความสุข ความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พอใจที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ ทั้งยังเป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร นับตั้งแต่การสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การดูแลและบำรุงรักษาจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน⁵⁷ อุทัย ธรรมเดโช ได้แบ่งกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ 3 ประการ 1) กระบวนการได้มา ประกอบด้วย งานแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งอัตราเงินเดือน การสรรหา บรรจุแต่งตั้ง 2) กระบวนการธำรงรักษา ได้แก่ การปฐมนิเทศการทดลองปฏิบัติงาน การจัดบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้ายและหยุดงาน การจัดสวัสดิการ การพัฒนา

⁵⁶ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนเอกชน การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2531), 1.

⁵⁷ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคลากรแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521), 6.

การพิจารณาความดีความชอบ ผลการประเมินและผลงานการปฏิบัติงาน⁵⁸ ส่วน ธีรฤดี ประทุมพรรัตน์ ได้แยกงานบริหารบุคลากรออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) กิจกรรมการบริหารบุคลากรที่ต้องจัดทำก่อนได้บุคลากรมาปฏิบัติในองค์กร 2) กิจกรรมการบริหารบุคลากรที่ต้องจัดทำในระหว่างที่บุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์กร และ 3) กิจกรรมการบริหารที่ต้องจัดทำในขณะที่บุคลากรพ้นจากงาน ซึ่งทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ ครอบคลุมกิจกรรมการวางแผน การสรรหาและการเลือกสรรบุคลากร การปฐมนิเทศ การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจูงใจบุคลากร การให้สวัสดิการ และการให้บุคลากรพ้นจากงาน⁵⁹

การบริหารบุคลากรภายในโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรสนับสนุน หน้าที่อื่นๆ ในโรงเรียน รวมทั้งการสรรหา การมอบหมายหน้าที่ การส่งเสริมและพัฒนาสมรรถภาพในการทำงาน เพื่อให้บุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมมาปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างมีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน

โรงเรียนจะสามารถจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะต่าง ๆ ตามหลักสูตรกำหนดได้นั้น ขึ้นอยู่กับความพร้อมด้านทรัพยากร ซึ่งหมายถึง มวลทรัพยากรที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม สื่อ นวัตกรรม วัสดุ อุปกรณ์ และการเงินของโรงเรียน รวมทั้งระบบเครือข่ายข้อมูล และเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับองค์กรภายนอก โดยเฉพาะอาคารสถานที่ ซึ่งโรงเรียนต้องมีไว้สำหรับจัดการเรียนการสอนอย่างเพียงพอและเหมาะสม⁶⁰

กรมวิชาการได้นิยามเกี่ยวกับสื่อการเรียนการสอน หมายถึง เครื่องมือตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งสนับสนุนให้การเรียนการสอนบรรลุตามจุดหมายที่วางไว้ ทำให้จัดการเรียนการสอนได้รวดเร็วยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ กิดานันท์ มลิทอง ซึ่งกล่าวว่า สื่อการสอนหมายถึง วัสดุ อุปกรณ์และวิธีการที่ใช้เป็นสื่อกลางให้ผู้สอนสามารถส่งหรือถ่ายทอดเนื้อหาสาระความรู้ไปยังผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁶¹

⁵⁸ อุทัย ธรรมเตโช, หลักบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาการพิมพ์, 2531), 185.

⁵⁹ ธีรฤดี ประทุมพรรัตน์, “การบริหารบุคลากรทางการศึกษา,” ใน เอกสารประกอบการจัดการสอน ชุดที่ 1 (สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2536), 112.

⁶⁰ กรมวิชาการ, ก้าวไปข้างหน้า 43 ปี กรมวิชาการ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2538), 34.

⁶¹ กิดานันท์ มลิทอง, เทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อรุณการพิมพ์, 2548), 38.

ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน หมายถึง มวลทรัพยากรที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม สื่อ นวัตกรรม วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กิจการนักเรียน

กิจกรรมนักเรียนเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในกระบวนการเรียนรู้ ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และความสามารถด้านต่าง ๆ ของนักเรียน ตลอดจนพัฒนาให้นักเรียนให้พร้อมทั้งด้านความรู้ (Head) คุณธรรม (Heart) สุขภาพพลานามัยสมบูรณ์ (Health) และความสามารถในการประกอบอาชีพ (Hand) ในสังคม

กิจกรรมนักเรียนเป็น การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวางนอกเหนือจากหลักสูตรที่กำหนดไว้ในเนื้อหาหรือวิชาที่นักเรียนต้องเรียนในบทเรียน ลักษณะกิจกรรมนักเรียนจะเน้น 1) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) เปิดโอกาสให้นักเรียนแสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ 3) เปิดโอกาสให้นักเรียนใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์แก่ตนเองอย่างเต็มที่ 4) เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการทำตนเป็นพลเมืองดี 5) ฝึกทักษะสังคมให้แก่ นักเรียน ผู้นำ-ผู้ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างครู-นักเรียน นักเรียน-นักเรียน นักเรียน-กลุ่ม กลุ่ม-กลุ่ม จากความสำคัญของกิจกรรมนักเรียนที่กล่าวมาแล้ว งานกิจกรรมนักเรียนจึงประกอบด้วยทุกสิ่งเกี่ยวกับตัวนักเรียนตั้งแต่เริ่มเข้าเรียน เช่น งานทะเบียน และประวัตินักเรียน งานปกครองและการควบคุมความประพฤติ งานบริการต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์⁶² ได้กำหนดขอบข่ายของงานกิจการนักเรียนไว้ 4 อย่าง คือ การด้านสวัสดิการ ได้แก่ การแนะแนว การจัดอาหารกลางวัน การตรวจสุขภาพนักเรียน การกิจด้านการควบคุม ได้แก่ การรับนักเรียน การทำระเบียบนักเรียน การวินัยและลงโทษ การกิจด้านกิจกรรมร่วมหลักสูตร และการกิจด้านการสอน ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การสอนซ่อมเสริม การปฐมนิเทศนักเรียนใหม่ และกิจกรรมเสริมหลักสูตร

กิติมา ปรีดีติลล ได้ชี้แจงว่า งานกิจการนักเรียนเป็นการช่วยส่งเสริมความถนัดและความสามารถของแต่ละคน ช่วยทำให้นักเรียนมีความสัมพันธ์อันดีทั้งต่อครู และต่อเพื่อนนักเรียนด้วยกัน เป็นแรงจูงใจให้ไปโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ช่วยให้มีสุขภาพพลานามัยดี มีจรรยาบรรณ รวมทั้งส่งเสริมพัฒนาบุคลิกภาพในการปรับตัวและยังเป็นสื่อกลางใน

⁶²เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, การบริหารกิจการนักเรียน (พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2520), 11-14.

การประชาสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานต่าง ๆ อีกด้วย⁶³ เป็นการเรียนรู้และช่วยเหลือสนับสนุนให้นักเรียนสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างเป็นสุข ทำประโยชน์ต่อตนเอง ชุมชน และโรงเรียน

สรุปงานกิจการนักเรียน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียนและกิจกรรมทั้งหมดที่ไม่เกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียน เป็นการช่วยเสริมการเรียนการสอนในหลักสูตรให้บรรลุเป้าหมาย เป็นการจัดกิจกรรมที่ควบคู่ไปกับการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมนักเรียนในทุก ๆ ด้าน มีพัฒนาการและความเจริญทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา พร้อมทั้งสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

สัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน

ประสิทธิผลของโรงเรียนนับว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างมากที่จะแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ เพราะความอยู่รอดของโรงเรียนเอกชนมีปัจจัยสำคัญก็คือ คุณภาพและประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นพิจารณาได้จาก 1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่กระทบทั้งภายนอกและภายใน และ 4) สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ครู-อาจารย์ได้⁶⁴ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้รวบรวมความคิดของนักการศึกษาหลายท่านในเรื่องที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนหลายมุมต่าง ๆ กัน เช่น หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ หรือความพึงพอใจในการทำงานของครู หรือขวัญสมาชิกโรงเรียนดี⁶⁵ กลิคแมน (Glickman) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนว่า เป็นโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ กลิคแมน (Glickman) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนว่า เป็นโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ⁶⁶ ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้ชี้แจง

⁶³ กิตติมา ปรีดีดิลัง, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น (กรุงเทพฯ : อักษราพัฒนา, 2533), 167-168.

⁶⁴ Wayne K. Hoy, Wayne K., and Judith Furguson, "Theoretical Framework and Exploration Organization Effectiveness of School," Educational Administration Quarterly 21, 2 (Spring 1985) : 117-134.

⁶⁵ Ibid., 398.

⁶⁶ Carl D. Glickman, Supervision of Instruction A Developmental Approach 2nd ed. (Boston : Allyn and Bacon, 1990), 155.

ว่าผลการดำเนินงานนั้นเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน บุคลากรทั้งโรงเรียน และประสิทธิผลที่สำคัญประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ความพึงพอใจในอาชีพของบุคลากร และภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียนต่อผู้ปกครองและชุมชนเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนนี้ จิระพันธ์ พิมพ์พันธ์ ได้ให้ทรรศนะว่า หมายถึง ผลที่โรงเรียนได้รับการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนตามองค์ประกอบทั้งเจ็ดประการคือ 1) ปรัชญา/นโยบาย 2) การเรียนการสอน 3) กิจกรรมนักเรียน 4) การบริหารงานบุคคล 5) การบริหารงานธุรการการเงิน 6) การบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชน และ 7) การบริหารงานอาคารสถานที่ ซึ่งจะต้องมีกระบวนการทำงานที่มีระบบข้อมูลที่เป็นหลักฐานปรากฏอย่างชัดเจน และสามารถติดตามได้จากร่องรอยที่ได้ปฏิบัติงานสำเร็จ⁶⁷

การประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน

การประกันคุณภาพได้กลายเป็นสิ่งจำเป็นที่สถานศึกษาทุกแห่ง และทุกระดับ จำเป็นต้องได้รับการประกันคุณภาพทั้งนี้ เพื่อจะนำไปสู่การควบคุมในการจัดการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้าใจ โรงเรียนเอกชนจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งรัดพัฒนาคุณภาพมากขึ้นเพื่อให้เป็นทางเลือกที่ดีสำหรับผู้รับบริการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนได้พัฒนาแนวการรับรองการประกันคุณภาพการศึกษาที่เน้นให้โรงเรียนมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยประกาศใช้เป็นระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2536 แทนระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการรับรองวิทยฐานะโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2484 ทั้งนี้ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้โรงเรียนมุ่งมั่นพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของตนเอง ซึ่งปัจจุบันการประกันคุณภาพการศึกษานี้ได้แบ่งออกเป็น 2 กรณี ประกอบด้วย การประกันคุณภาพภายใน และการประกันคุณภาพภายนอก

การประกันคุณภาพภายใน หมายถึง การประเมินผลการติดตามตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาภายใน โดยต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษา นั้น การประกันคุณภาพภายในนับเป็นส่วนสำคัญที่สุดของระบบประกันคุณภาพ เพราะถ้าคุณภาพภายในดี การประกันภายนอกก็เป็นเพียงการตรวจซ้ำอีกครั้งเพื่อยืนยันความสำเร็จ

การประกันคุณภาพภายนอก หมายถึง การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคล หรือหน่วยงานภายนอก ที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง

⁶⁷ จิระพันธ์ พิมพ์พันธ์, “ทำไมจึงต้องมีองค์ประกอบทั้ง 8 ในเกณฑ์มาตรฐาน,” วารสารกองทุนสงเคราะห์การศึกษาเอกชน 5, 38 (มกราคม 2535) : 10.

เพื่อเป็นการประกันคุณภาพ และให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ทั้งนี้เน้นการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “คุณภาพ” ในหลายแนวคิดด้วยกัน คือ แมคโดนัล (Mc Donald) กล่าวว่า คุณภาพหมายถึงการปฏิบัติให้ตรงกับสิ่งที่ต้องการ โดยเราสามารถเข้าไปจัดระบบให้เป็นระเบียบได้ และทำให้ทราบว่าเมื่อใดที่เราจะเข้าไปปฏิบัติหรือมาปฏิบัติ โดย เกษม พิพัฒน์ปัญญา ได้สรุป คำว่า คุณภาพ หมายถึงคุณสมบัติต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวสินค้านั้น ถ้าคุณสมบัติเหล่านั้นถูกใจผู้บริโภคแสดงว่าสินค้านั้นมีคุณภาพสูง ถ้าถูกใจน้อยแสดงว่ามีคุณภาพต่ำ⁶⁸ ในขณะที่ มิลเลอร์ (Miller) พบว่า ความหมายของคำนี้ค่อนข้างหลากหลายจากมุมมองที่ต่างกัน 1) ความเป็นเลิศ รู้ว่าเป็นเลิศเมื่อประจักษ์ด้วยตนเอง 2) ความทนทาน คือการคงสภาพใช้สอยได้นาน 3) การสนองความต้องการหลากหลายของผู้ใช้ 4) ราคาเป็นธรรม คือผลผลิตขององค์การสนองตอบความต้องการและสร้างความพึงพอใจต่อผู้ใช้ในระดับราคาที่เหมาะสม และ 5) การสร้างได้ตามแบบ คือ ผลผลิตสร้างได้ตามแบบโดยไม่คำนึงว่ามีหลักการและมีเหตุผลอะไรที่กำหนดแบบเป็นเช่นนั้น⁶⁹ การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเอกชนที่สามารถทำให้ประชาชนมีความเชื่อถือศรัทธานั้น ต้องมีรูปแบบ และแนวดำเนินงานที่บุคลากรในโรงเรียนถือปฏิบัติจนผู้พบเห็นยอมรับว่าดี เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา แนวความคิดดังกล่าวก็คือ การรับรองมาตรฐานคุณภาพของโรงเรียนโดยมีการกำหนดลักษณะของโรงเรียนเอกชนที่พึงประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะต้องเป็นอย่างไรบ้าง และมีการชี้แนะแนวทางการดำเนินงานเพื่อบรรลุลักษณะดังกล่าวเป็นขั้นตอน การรับรองมาตรฐานคุณภาพโรงเรียนเอกชน นอกจากจะเป็นการสร้างศรัทธาให้กับประชาชนแล้ว ยังเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับรัฐบาลได้ดียิ่งขึ้นในการร่วมรับผิดชอบ เพื่อแบ่งเบาภาระในการจัดการศึกษาให้กับประชาชนได้อย่างทั่วถึง

ความหมายของการประกันคุณภาพ

การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การดำเนินการของสถานศึกษาเพื่อสร้างความมั่นใจว่าผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องว่าโรงเรียนเอกชนมีแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจนและสอดคล้องกับหลักการ นโยบาย และจุดเน้นของแผนการศึกษาชาติ

⁶⁸ เกษม พิพัฒน์ปัญญา, การควบคุมคุณภาพ (กรุงเทพฯ : ประกอบเมไตร์, 2526),

1.

⁶⁹ Van Miller, The Public Administration of American School (New York : The Macmillan Company, 1965), 156.

การประกันคุณภาพจะบรรลุผลสำเร็จได้โดยโรงเรียนได้ปฏิบัติตามแนวทางอย่างเป็นรูปธรรม โดยโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ควบคุมให้การประกันคุณภาพการศึกษาของตนเอง ส่วนการรับรองคุณภาพมาตรฐานการศึกษา หมายถึง การยืนยันผลโดยหน่วยงานภายนอก

จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

การประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนมีหลักการที่จะให้เป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอย่างต่อเนื่องอันจะนำมาซึ่งมาตรฐานการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลต่อไป ซึ่งจุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เป็นสิ่งที่คอยกระตุ้นให้โรงเรียนเอกชนได้มีการพัฒนาตนเองถึงระดับมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2) ให้สาธารณชน ผู้ทรงคุณวุฒิ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ได้ทราบ เกิดความมั่นใจต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน 3) สร้างความมั่นใจให้กับบุคคลในเรื่องของคุณภาพการศึกษา และ 4) ยกย่องมาตรฐานคุณภาพการศึกษาเอกชนให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพ

การประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนนั้น มีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. การประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ควรประกันคุณภาพทั้งโรงเรียนและครอบคลุมปัจจัยหลักที่จะส่งผลต่อคุณภาพ ดังนี้คือ 1) ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน หมายถึง ความเชื่อ อุดมการณ์ และจุดมุ่งหมายสูงสุดในการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ใช้เป็นแนวทางกำหนดภารกิจของโรงเรียน 2) หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน หมายถึง มวลประสบการณ์ที่โรงเรียนจัดให้ผู้เรียนทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนในลักษณะของการเลี้ยงดูและให้การศึกษาแก่เด็กทุกด้าน ทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ตามวัยและความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ตลอดจนกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดมุ่งหมายตามหลักสูตรและบรรลุตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา 3) บุคลากร หมายถึงการบริหารบุคลากรภายในโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรสนับสนุนหรือปฏิบัติการหน้าที่อื่น ๆ ในโรงเรียน ให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพ 4) ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน หมายถึง ทรัพยากรที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ สภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ สื่อนวัตกรรม วัสดุอุปกรณ์ และการเงินของโรงเรียน ตลอดจนระบบเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับองค์กรภายนอก 5) การบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถตรวจสอบได้

6) กิจกรรมนักเรียน หมายถึง การดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร บริการ สวัสดิการ การปกครอง และกิจกรรมนักเรียน เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม และ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และ 7) ผลที่เกิดกับนักเรียน หมายถึง ผลของการเรียนรู้โดยรวมที่เกิดขึ้นจริงของผู้เรียนตามที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายของหลักสูตร⁷⁰

2. การรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา เอกชนเป็นผู้ให้การรับรอง ในประเภทสามัญศึกษา เป็นหลักสูตรประเภทวิชาและสาขาวิชา

3. โรงเรียนที่เข้าสู่โครงการประกันคุณภาพการศึกษา หรือมีผลการประกัน คุณภาพตนเองแล้ว หรือได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาแล้วจะได้สิทธิประโยชน์ที่ ทางราชการพึงจัดให้มากขึ้น เช่น การรับการอุดหนุนพิเศษ การรับการสนับสนุนในรูปของเงิน กู้ยืมเพื่อพัฒนาสถานศึกษา และกองทุนกู้ยืมอื่น ๆ ตลอดจนได้รับการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ โรงเรียนให้เป็นที่รู้จักทั่วไป

4. โรงเรียนที่เข้าสู่โครงการประกันคุณภาพการศึกษา หรือมีผลการประกัน คุณภาพตนเองแล้ว หรือได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาแล้วจะได้สิทธิประโยชน์ที่ ทางราชการพึงจัดให้มากขึ้น เช่น การรับการอุดหนุนพิเศษ

ผลของการประกันคุณภาพ

โรงเรียนเอกชนใดที่ได้รับการประกันคุณภาพแล้ว จะได้รับสิทธิประโยชน์ หลายประการดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนได้รับความเชื่อถือ ศรัทธา และทำให้ผู้ปกครองมีความมั่นใจมากขึ้นใน การส่งบุตรหลานเข้าเรียน

2. โรงเรียนมีความคล่องตัวและมีอิสระในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. โรงเรียนสามารถพัฒนาและประเมินตนเองได้อย่างจริงจัง โดยอาศัยความ ร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน พร้อมได้เผยแพร่ผลงานและ ชื่อเสียงต่อผู้ปกครอง ชุมชน และสาธารณะชน ตลอดจนหน่วยงานอื่น

4. นักเรียนจะได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพมากยิ่งขึ้น

5. เมื่อมีการประกันคุณภาพเกิดขึ้นกับโรงเรียน ก็สามารถทำให้กระบวนการรับรอง มาตรฐานคุณภาพการศึกษาเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. โรงเรียนจะมีความมุ่งมั่นพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล

⁷⁰ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, คู่มือปฏิบัติงานของโรงเรียนเรื่อง การประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ การศาสนา, 2541), 2.

7. โรงเรียนสามารถเป็นแบบอย่างในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพให้แก่ภาครัฐได้

การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา

การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนนั้น เพื่อให้ชุมชนมีความเข้าใจอันดีต่อโรงเรียน ซึ่งทำให้โรงเรียนได้รับการสนับสนุนส่งเสริมความร่วมมือและความช่วยเหลือจากชุมชน ซึ่งจะเอื้ออำนวยในโรงเรียนในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ด้วยดี

ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นมืองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นก็คือ ชุมชน ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการ ผู้ปกครอง หรือผู้นำชุมชน จะต้องมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรม ให้ข้อมูลข่าวสาร การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย ตลอดจนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

ในส่วนของการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ก็จำเป็นที่จะต้องเป็นไปตามความต้องการหรือสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ในฐานะที่โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม โรงเรียนจึงควรเป็นของชุมชนด้วย การมีส่วนร่วมของชุมชนนับได้ว่ามีความสำคัญ เนื่องจากจะทำให้ประชาชนทราบเกี่ยวกับกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียนแล้วโรงเรียนยังเป็นสถานที่ที่ให้ความเชื่อมั่น เชื่อถือ และความนิยมที่มีต่อชุมชนอีกด้วย นอกจากนี้ยังเป็นการสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามาช่วยเกื้อกูลกิจการต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ ชำรงศักดิ์ ชำรงเลิศฤทธิ์ ที่กล่าวว่า สถานศึกษาต้องจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และยังจะต้องจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพของท้องถิ่นเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ชีวิตจริงของตนเองในท้องถิ่นเรียนรู้สภาพภูมิศาสตร์ ประวัติความเป็นมา สภาพเศรษฐกิจสังคม การดำรงชีวิต ภูมิปัญญา ศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนมีความรักความผูกพัน และมีความภาคภูมิใจในท้องถิ่นของตนเอง⁷¹

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของชุมชนไว้ว่าเป็นการประชาสัมพันธ์โรงเรียน คือ การเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน⁷²

⁷¹ ชำรงศักดิ์ ชำรงเลิศฤทธิ์, “เกาะติดหลักสูตร สาระการเรียนรู้ท้องถิ่นในหลักสูตรสถานศึกษา,” วารสารวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (เมษายน-มิถุนายน 2550) : 67.

⁷² สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา (ม.ป.ท., 2536), 27-28.

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมระหว่างของชุมชน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ทุกฝ่ายพร้อมที่จะเป็นผู้ให้และผู้รับร่วมกัน ผู้บริหารจะต้องเป็นเข้าใจ และมีเจตคติที่ดี และมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งจะส่งผลให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ

สถานศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 และเขต 2

จังหวัดนครปฐม ได้แบ่งเขตการศึกษาออกเป็น 2 เขต คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 และเขต 2 มีภารกิจกำกับ ดูแลและสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนภาครัฐและเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ประกอบด้วย อำเภอเมือง อำเภอกำแพงแสน และอำเภอดอนตูม ประกอบด้วย โรงเรียนรัฐบาล จำนวน 143 โรงเรียน และโรงเรียนเอกชน จำนวน 23 โรงเรียน การบริหารจัดการสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 เพื่อสร้างเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพร่วมกันระหว่างสถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน โดยจำแนกเป็น 8 โซนคุณภาพ ดังนี้ อำเภอเมืองแบ่งเป็น 4 โซนคุณภาพ ประกอบด้วย โรงเรียนเอกชน 20 โรงเรียน อำเภอดอนตูม มีเพียง 1 โซนคุณภาพ ประกอบด้วยโรงเรียนเอกชน 2 โรงเรียน อำเภอกำแพงแสน แบ่งเป็น 2 โซนคุณภาพ ประกอบด้วย โรงเรียนเอกชน 2 โรงเรียน⁷³

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษานครปฐม เขต 2 ประกอบด้วย อำเภอ นครชัยศรี อำเภอบางเลน อำเภอสสามพราน และอำเภอพุทธมณฑล มีโรงเรียนรัฐบาล จำนวน 144 โรงเรียน และโรงเรียนเอกชน จำนวน 27 โรงเรียน การบริหารจัดการสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา โดยแบ่งเป็น 10 กลุ่มโรงเรียน ได้แก่ อำเภอนครชัยศรีแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย โรงเรียนเอกชน 8 โรงเรียน อำเภอสสามพราน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วยโรงเรียนเอกชน 11 โรงเรียน อำเภอบางเลน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วยโรงเรียนเอกชน 3 โรงเรียน และอำเภอพุทธมณฑลมีเพียง 1 กลุ่ม ประกอบด้วยโรงเรียนเอกชน 5 โรงเรียน⁷⁴

⁷³สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1. ข้อมูลสารสนเทศ ปีการศึกษา 2548 (ม.ป.ท., 2548), 12.

⁷⁴เรื่องเดียวกัน, 24.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยและผลการศึกษาที่แสดงถึงประสบการณ์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

ณรงค์ เสนาฤทธิ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนการปฏิบัติการประจำปีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์: ศึกษากรณีโรงเรียนลำปาววิทยาคม ผลการวิจัยพบว่า ขั้นตอนการเตรียม พบปัญหาคือ การแต่งตั้งคณะกรรมการบางส่วนมีความซับซ้อน บุคลากรบางส่วนมีความรู้และทักษะในการวางแผนไม่เพียงพอ ข้อเสนอแนะบางส่วนไม่เป็นปัจจุบัน การจัดทำล่าช้า ข้อมูลไม่เพียงพอ ไม่มีโครงการเฉพาะกิจ การสั่งการนอกเหนือจากแผนปฏิบัติการ โรงเรียนไม่มีแผนการศึกษาระยะยาว ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ปัญหาที่พบคือ การดำเนินงานบางส่วนไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากครู อาจารย์ไม่มีความรู้และทักษะที่เพียงพอ การจัดซื้อหาวัสดุครุภัณฑ์บางประการมีความล่าช้า ขั้นตอนการติดตามประเมินผล ปัญหาที่พบคือ การประเมินผลไม่เป็นไปตามที่กำหนดเวลา และข้อมูลบางส่วนคลาดเคลื่อน⁷⁵

ขจรเกียรติ มานิกลักษณ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า 1) บุคลากรโดยส่วนรวมและจำแนกตามสภาพ และขนาดโรงเรียนเห็นว่าการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวมและแต่ละขั้นตอนอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าการปฏิบัติโดยภาพรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างานเห็นว่าการปฏิบัติโดยภาพรวมแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าการปฏิบัติมากกว่าหัวหน้างาน นอกจากนี้บุคลากรในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันเห็นว่าการปฏิบัติโดยภาพรวมแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยบุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่เห็นว่าการปฏิบัติมากกว่าบุคลากรในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก และไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับขนาดโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนทั้งโดยภาพรวมแต่ละขั้นตอน และ 3) ปัญหาการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างาน จำแนกเป็นแต่ละขั้นตอนมีดังนี้ ขั้นศึกษาสภาพ

⁷⁵ณรงค์ เสนาฤทธิ์, “การวางแผนการปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์” (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2540), บทคัดย่อ.

ปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ปัญหาคือ ขาดทรัพยากรที่ใช้ประกอบการวางแผน ขาดข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการวางแผน และขาดการจัดระบบสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ขึ้นกำหนดแผน ปัญหาคือ ขาดทรัพยากรในการจัดทำแผน ขาดคณะกรรมการในการจัดทำแผน และคณะกรรมการขาดความรู้ความสามารถในการเรื่องการจัดทำแผน ขึ้นนำแผนไปปฏิบัติ ปัญหาคือ มีเวลาจำกัดในการนำแผนไปปฏิบัติ ขาดทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติตามแผน และขาดบุคลากรที่ปฏิบัติตามแผน และขึ้นติดตามประเมินผลแผน ปัญหาคือ ไม่มีการประเมินผลแผน ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลแผน และขาดแบบประเมินผลแผนที่ได้มาตรฐาน⁷⁶

ใบศรี พันเทศ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า ต้องการการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน ทำให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ลดความขัดแย้งในองค์กรลงได้ ให้ความสำคัญที่การวางแผนและควบคุมตามโครงการที่กำหนดขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มุ่งให้การบริหารจัดการอิสระและคล่องตัวเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา⁷⁷

บุญเลี้ยง คำชู ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรโดยรวมจำแนกตามสถานภาพ ประเภทและขนาดโรงเรียน ส่วนใหญ่เห็นว่าการดำเนินงานในระดับดี และมีการดำเนินงานในระดับพอใช้ 2 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน และด้านการประเมินผลและการรายงาน ยกเว้นบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่าการดำเนินงานโดยรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับพอใช้ และมีการดำเนินงานในระดับดีในด้าน การดำเนินงานตามแผน และ 2) ผู้บริหารเห็นว่า โรงเรียนประถมศึกษามีการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ โดยรวมและเป็นรายด้านมี 3 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จ และด้านกลยุทธ์การพัฒนา ผู้บริหารมีการดำเนินงานมากกว่าครู อาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน

⁷⁶ ขจรเกียรติ มานิกัลักษณ์, "กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบุรีรัมย์, 2543), บทคัดย่อ.

⁷⁷ ใบศรี พันเทศ, "การบริหารงบประมาณเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม" (รายงานการค้นคว้าอิสระ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2543), บทคัดย่อ.

บุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาเห็นว่า โรงเรียนมีการดำเนินงาน โดยรวมและในรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ และด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ มีการดำเนินงานมากกว่าโรงเรียนไม่ขยายโอกาส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้บุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่ และในโรงเรียนขนาดกลางโดยรวมและทุกด้าน มีการดำเนินงานมากกว่าบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ปัญหาและแนวทางแก้ไข ปัญหา การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุรินทร์ สรุปได้ว่า มีปัญหาการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ไม่ปฏิบัติตามแผน ขาดความกระตือรือร้น ขาดกำลังใจ และไม่มีการประเมินแผน แนวทางแก้ไข ปัญหา คือ จัดประชุม อบรม สัมมนา ชี้แจง ประสานงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย สร้างกลยุทธ์ที่ง่าย และสร้างเครื่องมือประเมินที่ดีต่อการปฏิบัติ⁷⁸

แสงเดือน แสงอุทัย ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารที่พึงพากันแบบการผนึกกำลัง เพื่อความร่วมมือของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขต ผลการวิจัยพบว่า การใช้กลยุทธ์การบริหารที่พึงพากันแบบการผนึกกำลังมีความร่วมมือกันสูง ในด้านการบริหาร การทำสัญญา หรือข้อตกลงร่วมกันของคณะกรรมการสหวิทยาเขต สำหรับการใช้อำนาจระดมการจัดการศึกษา มีความร่วมมือสูงเช่นกัน ในด้านการวางแผน การบริหาร การพัฒนาบุคลากร การเงิน แนวคิดปรัชญา การกำกับดูแลการกำหนดนโยบาย ภาพลักษณ์ของโรงเรียนและการเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองชุมชนอยู่ในระดับปานกลาง⁷⁹

ไพโรจน์ กุลอึ้งประเสริฐ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรีที่มีคุณภาพ การวางแผนสูง เสนอแนวทางการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนดังนี้ ขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ คือ มีการเตรียมการ มีการวางแผนดำเนินการ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ มีการวิเคราะห์และทบทวนภารกิจ และดำเนินการรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนการจัดทำแผน ควรดำเนินการกำหนดจุดประสงค์ เป้าหมาย มาตรฐาน กลยุทธ์ โครงสร้างของแผน งบประมาณ และรายละเอียดของโครงการ

⁷⁸บุญเลี้ยง คำชู, “การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544), บทคัดย่อ.

⁷⁹แสงเดือน แสงอุทัย, “กลยุทธ์การบริหารแบบพึ่งพากันแบบการผนึกกำลังเพื่อความร่วมมือของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขต” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544), บทคัดย่อ.

ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ ควรดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร จัดตั้งอำนวยการความสะดวกและสนับสนุนทรัพยากร และควบคุมกำกับ ติดตามและให้การนิเทศ ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลควรกำหนดกรอบการติดตามผล จัดทำเครื่องมือ เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดแนวทางการพัฒนา ขั้นตอนการปรับแผนหรือทำแผนใหม่ควรมีการกำหนดเป้าหมาย แนวทางและมาตรฐานของการปรับแผนหรือทำแผนใหม่ ที่อยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจร่วมกันของบุคลากร⁸⁰

กานต์ เสกขุนทด ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนนาร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์คือบุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา วิทยากรที่ให้ความรู้ ขาดความรู้และประสบการณ์ในการประเมินสถานภาพสถานศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดผลผลิตหลัก และการกำหนดกลยุทธ์ในการอบรมวิทยากรไม่ได้เน้นเรื่องการกำหนดตัวชี้วัด⁸¹

พรพิมล ชินภักดี ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม พบว่า บุคลากรโดยรวมและจำแนกตามสถานภาพ มีปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีปัญหาในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามลำดับได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน⁸²

เมตตา ชูเลิศ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัย

⁸⁰ไพโรจน์ กุลอึ้งประเสริฐ, “แนวทางการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), บทคัดย่อ.

⁸¹กานต์ เสกขุนทด, “การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนนาร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), บทคัดย่อ.

⁸²พรพิมล ชินภักดี, “ปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม” (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2546), บทคัดย่อ.

พบว่า สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน เรียงตามลำดับดังนี้ การพัฒนาผู้เรียน ครูบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ ส่งเสริมให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้ได้มาตรฐาน ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาให้มีศักยภาพ ด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นการมีส่วนร่วม การสร้างความเสมอภาค ในโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา ส่งเสริมการผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนตาม แนวสื่อเสรี ส่งเสริมการประเมินคุณภาพระดับชาติ และส่งเสริมการวิจัยและพัฒนากระบวนการ เรียนรู้ ด้านปัญหาและข้อเสนอแนะในการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 ด้านสภาพเศรษฐกิจของครอบครัวนักเรียนมีความยากจนส่งผลให้เกิด ปัญหาในการศึกษาต่อของผู้เรียน ควรมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยนำภูมิปัญญา ท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และควรส่งเสริมให้ชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานประกอบการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา⁸³

สมพร เมืองแป้น ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร เชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาโดยรวมและ รายชั้นตอนอยู่ในระดับมาก และการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชนโดยรวมไม่แตกต่างกัน สถานศึกษาต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งในด้านการ วางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ ที่สอดคล้อง กับนโยบายของหน่วยเหนือ ซึ่งหน่วยงานของรัฐจะต้องดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมาย ผลผลิต มีความคุ้มค่าตามตัวชี้วัดทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย ในส่วนของ สถานศึกษาเอกชนจะต้องดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพภายใต้มาตรฐาน เดียวกับสถานศึกษาภาครัฐ สถานศึกษาจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถ ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมด้วยความพึงพอใจ เพื่อประโยชน์สูงสุดใน การพัฒนาโรงเรียน⁸⁴

⁸³เมตตา ชูเลิศ, “สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2547), บทคัดย่อ.

⁸⁴สมพร เมืองแป้น, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ใน สถานศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2548), 163.

งานวิจัยต่างประเทศ

บาลด์วิน (Baldwin) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้งการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน 10 คน ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ได้แก่ ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร การमानसामकतीของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ เปิดเผยสร้างถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการสนับสนุนสำนักงานจากท้องถิ่น ส่วนปัจจัยที่ยับยั้งการนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ได้แก่ การขาดปัจจัยส่งเสริมข้อใดข้อหนึ่งข้างต้น ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และจัดสรรเวลาให้กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่เพียงพอ⁸⁵

เทแรน (Teran) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ระบบการศึกษาของโรงเรียนในเขตเมือง ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนดังกล่าวมีผลดีต่อโรงเรียนและทำให้ผู้บริหารมีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการร่วมมือพัฒนางานกับผู้นำชุมชนมากขึ้น ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในเขตเมือง คือ การคัดเลือกและการฝึกอบรมผู้รับผิดชอบและขนาดของกลุ่มใหญ่เกินไป⁸⁶

บีลล์ (Beall) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน : การสรรหาครู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครู และระยะเวลาการอยู่ในองค์กรของครูของมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย หากการลงทุนในด้านการศึกษาไม่เพิ่มสูงขึ้นแล้ว โรงเรียนคงจะประสบกับปัญหาหรือความยากลำบากในการแข่งขันเพื่อให้ได้ครูที่มีความสามารถมาทำงานในโรงเรียน การศึกษานี้เสนอหัวข้อเกี่ยวกับการสรรหาครู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครู และระยะเวลาในการอยู่ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน การเก็บรวบรวมข้อมูลกระทำโดยใช้แบบสอบถามครู 652 คน จาก 21 โรงเรียนเอกชนในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า 1) ในอีก 10 ปีข้างหน้า จะมีความต้องการครูเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะครูสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ 2) โครงสร้างระบบบริหารค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของครูน้อยกว่าการนำค่าตอบแทนที่โรงเรียนอื่นเสนอมาเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนที่ครูได้รับในปัจจุบัน 3) คณะกรรมการโรงเรียนควรจะบริหารระบบค่าตอบแทนให้บรรลุ พันธกิจและปรัชญาโรงเรียน 4) ในการบริหารระบบค่าตอบแทนต่าง ๆ ควรจะนำเรื่องของหมวดวิชาต่าง ๆ ของ

⁸⁵ Mark D. Baldwin, "Implementation of Strategic Planning in a Public School Setting: A case Study," Dissertation Abstracts International 55, 4 (October 1994) : 224-A.

⁸⁶ Ralph Teran, "A case Study of Strategic Planning in a Large Urban School District (Urban Education)," Dissertation Abstracts International (October 1997) : 1771.

โรงเรียนเข้าไปพิจารณาด้วย 5) ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางในการพิจารณาระบบเงินเดือน 3 แนวทางด้วยกัน คือ 5.1) แนวทางที่ตายตัว โดยยึดประสิทธิภาพการทำงานเป็นหลัก 5.2) แนวทางที่พิจารณาจากผลการทำงาน 5.3) ไม่มีเกณฑ์ที่กำหนดแน่นอน เมื่อโรงเรียนต้องเข้าไปแข่งขันกับระบบตลาดการศึกษาเสรี และ 6) โรงเรียนที่ไม่มีนโยบายด้านค่าตอบแทนที่ชัดเจนจะต้องสร้างความเข้าใจในกลุ่มครู เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเรื่องความไม่ยุติธรรมในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน⁸⁷

ฟรัมคิน (Frumkin) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างโรงเรียนใหม่ : การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ซึ่งการวิจัยนี้ได้นำเสนอโครงสร้างแนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐและความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนเหล่านี้ ผลการศึกษาพบว่า ภาระงานของการบริหารมี 3 ประการ คือ การให้การสนับสนุนและการสร้างความชอบธรรมในการบริหารงานภายในโรงเรียน การระดมความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การให้บริการทางการศึกษาที่ดี และการกำหนดภารกิจของโรงเรียน รายงานฉบับนี้มุ่งเน้นศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของยุทธศาสตร์และกระบวนการพัฒนาโรงเรียน องค์ประกอบ 3 ด้านของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจจะกล่าวสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐไม่สามารถบริหารงานโดยมุ่งเน้นในด้านการศึกษาเพียงด้านเดียว แต่จะต้องมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารองค์กรด้วย โดยเฉพาะองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองที่จะต้องรับผิดชอบจัดหาทรัพยากรและให้การสนับสนุนแก่บุคลากรในองค์กร นอกจากนี้การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐค่อนข้างเป็นไปด้วยความลำบาก เพราะผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติในการเป็นครูใหญ่โรงเรียนรัฐบาลที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการปกครอง และจะต้องมีคุณสมบัติของการเป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีความใส่ใจในรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนในกำกับของรัฐนั้นวันจะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นโรงเรียนเหล่านี้จึงมีความต้องการผู้บริหารที่มีทักษะในการบริหารที่ดียิ่งขึ้น⁸⁸

อาร์ปี (Arpie) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลักซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินขอบข่ายและการดำเนินการขององค์กรที่ยึด

⁸⁷ John Beall, Strategic Management of Private Schools : Recruitment, Compensation, Development, and Retention of Teachers. [Online], accessed 20 February 2007. Available from <http://proquest.umi.com/>

⁸⁸ Peter Frumkin, Creating New School : The Strategic Management of Charter Schools [Online], accessed 20 February 2007. Available from <http://www.aecf.org>.

ผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก (PBO) ที่ได้บูรณาการระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้บริหารองค์กรเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำงานและเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน การวิจัยนี้ได้ทำการศึกษการบริหารจัดการของ Federal Student Aid กระทรวงศึกษาธิการที่มีการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น และมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานไปสู่การบริหารจัดการที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จในการบริหารงาน งานวิจัยนี้มีความสำคัญเป็นอย่างมาก รัฐบาลกำลังให้ความสนใจในเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์มาก เนื่องจากในช่วงปลายทศวรรษ 1990 มีองค์กรที่บริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลักเกิดขึ้น ผลการวิจัยพบว่า นโยบายการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานส่งเสริมให้องค์กรเกิดการยอมรับระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแนวการบริหารงานนี้ทำให้การปฏิบัติงานเป็นลักษณะของการดำเนินธุรกิจมากขึ้น เน้นลูกค้าและผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก เมื่อ FSA ได้นำระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานนี้มาใช้ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสในการทำงานอีกด้วย⁸⁹

อโคมาส (Akomas) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะสมองไหลในประเทศไนจีเรีย : ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับอุดมศึกษา กล่าวว่าระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไนจีเรียที่ประสบกับปัญหาภาวะสมองไหล ทำให้ขาดผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการเป็นอย่างมาก ซึ่งมีสาเหตุมาจากความไร้เสถียรภาพทางการเมือง และระบบการบริหารเศรษฐกิจมหภาคด้านทรัพยากรทางการศึกษาไม่มีประสิทธิภาพมากพอ จึงส่งผลกระทบให้ไม่มีการพัฒนาทางด้านวิชาการ ไม่มุ่งเน้นในค่านิยมของการเป็นนักวิชาการในระดับศาสตราจารย์ ซึ่งปัญหานี้เป็นปัจจัยสำคัญที่บั่นทอนการเจริญเติบโตของสถาบันการศึกษาต่างๆ ในประเทศไนจีเรีย จึงทำให้สถาบันทางการศึกษาไม่สามารถผลิตต้นทุนมนุษย์ที่มีทักษะ ความรู้ และความสามารถได้ ทั้ง ๆ ที่ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาประเทศชาติ และเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกของการธำรงไว้ซึ่งความเจริญทางด้านวิทยาการ นอกจากนี้ สาเหตุที่ทำให้สถานการณ์ภาวะสมองไหลของประเทศไนจีเรียยิ่งเลวร้ายยิ่งขึ้น คือ อัตราของนักศึกษาที่เรียนระดับปริญญาเอกในมหาวิทยาลัยต่างประเทศและนักศึกษาที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทในประเทศต่ำมาก จึงทำให้มหาวิทยาลัยไม่มีคณาจารย์ที่มีศักยภาพ ด้วยเหตุนี้การอุดมศึกษาจึงได้สนับสนุนระบบการศึกษาโดยให้การเกื้อกูลทางสังคมในด้านวิชาการและมวลชน ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการระดมทรัพยากรเพื่อแก้ไขปัญหาภาวะสมองไหลมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อหาแนวทางในการช่วยทำให้การอุดมศึกษามีประสิทธิภาพมาก

⁸⁹Balian G. Arpie, Strategic management in a performance based organization [Online], accessed 20 February 2007. Available from <http://proquest.umi.com/>

ยิ่งขึ้น และเพื่อแก้ไขปัญหาภาวะสมองไหลโดยการนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ และเปิดโอกาสทางการศึกษาให้มากยิ่งขึ้น⁹⁰

รีด (Reid) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกำกับของรัฐโคโลราโดและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโคโลราโดที่ผู้วิจัยเลือกศึกษา ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีโดยวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และนโยบายของสถาบันที่คัดเลือกไว้ โดยเริ่มต้นจากการเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์และสภาวะผู้นำของอธิการบดีก่อน จากนั้นจึงศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่าง คือ มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในรัฐโคโลราโด การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสัมภาษณ์อธิการบดีและรองอธิการบดีในสถาบันที่คัดเลือกไว้ในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ กรอบแนวคิดการวิจัยนี้คือ ประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์ของซัฟฟีและโคป และรูปแบบภาวะผู้นำของนิวแมนน์และเบนซิมอน กรอบแนวคิดนี้ได้เชื่อมโยงประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ากับรูปแบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของ ซัฟฟีและโคป การบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ทางตรง (linear) ปรับเปลี่ยน (adaptive) และตีความ (interpretive) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของนิวแมนน์และเบนซิมอน มี 4 ประเภท คือ ผู้นำที่เป็นผู้ริเริ่ม ผู้นำที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้นำที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ และผู้นำที่คอยดูแลอยู่ห่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า ประเภทต่าง ๆ ของภาวะผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ⁹¹

สรุป

โรงเรียนเอกชนเป็นสถานศึกษาที่อยู่เคียงคู่กับสังคมไทยมาโดยตลอด และมีบทบาทสำคัญในการเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยรัฐในการจัดการศึกษาของชาติ การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการศึกษาเอกชน เพราะการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนมีความแตกต่างจากสถานศึกษาของรัฐ คือ มีลักษณะทางธุรกิจการศึกษา การบริหารงาน

⁹⁰Chalie Akomas, Examining the brain issues in Nigeria : A Strategic management approach for higher education [Online], accessed 20 February 2007. Available from <http://proquest.umi.com/>

⁹¹Linda Reid, The relationship between strategic management and president leadership in selected Colorado state supported and private institutions of higher education [Online], accessed 20 February 2007. Available from <http://www.aecf.org>.

สถานศึกษาจึงต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้สถานศึกษาสามารถอยู่รอดได้อย่างมีเสถียรภาพเป็นที่ต้องการของลูกค้า ผู้บริหารจึงต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีการนำกลยุทธ์มาปรับใช้ในการจัดการศึกษาช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาและข้อเสนอแนะที่เกิดขึ้น เพื่อเตรียมหาวิธีการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาที่สนองตอบความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ปกครองให้เกิดความพึงพอใจสถานศึกษา เป็นที่ยอมรับ ให้ความไว้วางใจ ส่งผลต่อการตัดสินใจในการส่งบุตรหลานเข้าเรียน ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นการแสดงถึงความถึงความรู้ความสามารถ เทคนิคการวางแผนของผู้บริหาร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความเชื่อมั่น ประกอบด้วยการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การจัดโครงสร้างและทรัพยากร 3) การบริหารบุคลากรและการอำนวยการ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 5) การติดตามและประเมินผล เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพสนองความต้องการของผู้เรียนผู้ปกครองชุมชนและสังคม

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน และ 2) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้สถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 และเขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) การดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการจัดเตรียมโครงการเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ โดยการศึกษาสภาพ ปัญหา อุปสรรค ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาจากเอกสาร ตำรา บทความ ข้อมูลจากรายงานการวิจัยต่าง ๆ รวมทั้งแนวคิด ขอบข่ายทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาจัดทำโครงร่างการวิจัย นำเสนอคณะกรรมการ อาจารย์ผู้ควบคุมเพื่อขอคำแนะนำและความเห็นชอบในการเสนอโครงร่างการวิจัยต่อภาควิชาเพื่อนำเสนอบัณฑิตวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติ

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้าง หรือพัฒนาเครื่องมือทดสอบและปรับปรุงเครื่องมือ นำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมาเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างที่กำหนด แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ใกล้เคียงที่สุด แล้วนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

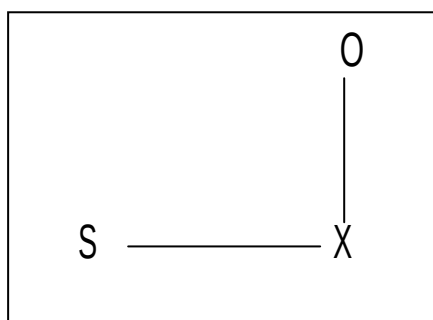
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัยเป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการควบคุมการค้นคว้าอิสระเสนอแนะ แล้วนำมาจัดทำเป็นรายงานฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติการจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร และตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



S หมายถึง ประชากร

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ สถานศึกษาเอกชน ที่เปิดสอนระดับอนุบาล ถึงระดับช่วงชั้นที่ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต1และเขต 2 จำนวน 33 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร 1 คน และครู 2 คน รวมทั้งสิ้น 132 คน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร และผู้ให้ข้อมูล

ประชากร		ผู้ให้ข้อมูล				
เขตพื้นที่การศึกษา	อำเภอ	จำนวน โรงเรียน	ผู้บริหาร	ผู้ช่วย ผู้บริหาร	ครู	รวม
1	เมือง	11	11	11	22	44
	กำแพงแสน	2	-	-	-	-
	ดอนตูม	2	2	2	4	8
2	นครชัยศรี	8	8	8	16	32
	สามพราน	8	8	8	16	32
	บางเลน	1	1	1	2	4
	พุทธมณฑล	3	3	3	6	12
	รวม	35	33	33	66	132

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของ ถวิล มาตรเลี่ยม ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา โดยศึกษาสภาพของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเพื่อทราบเกี่ยวกับโอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษา และกำหนดทิศทางของโรงเรียนโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน ปัจจัยสำคัญในการวางแผนคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้แก่ คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อพัฒนาโรงเรียน สร้างความมั่นใจในผลสำเร็จของการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

2) การจัดโครงสร้างและทรัพยากร หมายถึง กระบวนการจัดโครงสร้างองค์กรการบริหารจัดการในการนำแผนงานหรือโครงการไปปฏิบัติ โดยมีการกำหนดสายการบังคับ

ปัญหามีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมคล่องตัว มีการแบ่งงานและจัดคนให้เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ กำหนดกรอบงานที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน สำหรับการจัดทรัพยากร หมายถึง การจัดทรัพยากรให้กับกิจกรรมทุกกิจกรรมที่อยู่ในแผนงาน ส่งเสริมการผลิตสื่อ อุปกรณ์ที่มีคุณภาพ และนวัตกรรมสมัยใหม่ การจัดอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนการสอน รวมทั้งเน้นย้ำการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด

3) การบริหารบุคลากรและการอำนวยการ หมายถึง การจัดสรรบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร เข้าทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทในการรับผิดชอบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งการนิเทศ แนะนำให้คำปรึกษา สนับสนุนให้พัฒนาความรู้ทักษะด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ การจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สำหรับการอำนวยการ หมายถึง การมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคลากร สร้างขวัญกำลังใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้แต่ละคนได้คิดอย่างอิสระ และแก้ไขความขัดแย้ง กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และมีพลังในการนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

4) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการนำแผนงาน โครงการที่ได้วางไว้เข้าสู่ระบบการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตารางเวลาที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ การจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตรต่าง ๆ จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กระตุ้น สนับสนุน ให้คำแนะนำ และอำนวยความสะดวก บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างความสัมพันธ์ภายในหมู่คณะ

5) การติดตามและประเมินผล หมายถึง กระบวนการตรวจสอบผลการดำเนินงานของโรงเรียนหลังจากการปฏิบัติตามแผน รวมทั้งผลการดำเนินงานของโครงการเสร็จสิ้นแล้ว เพื่อรับทราบผลการดำเนินงานตอบสนองต่อนโยบาย ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนหรือไม่เพียงพอ ดังนั้นโรงเรียนจะต้องสร้างระบบการประเมินแผนงาน และโครงการ รวมทั้งการประเมินบุคลากร และนำข้อมูลที่ได้มาทบทวนการกำหนดนโยบาย การจัดทำแผนงานและโครงการ เพื่อการปรับโครงสร้างการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการเสริมแรงในการให้กำลังใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (checklist) เพื่อสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) วุฒิกการศึกษา 4) ตำแหน่งในปัจจุบัน และ 5) อายุราชการ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาจากแบบแนวคิดของ ถวิล มาตรเลี่ยม เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์ของผู้บริหาร มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดจัดลำดับคุณภาพ (rating scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของไลเคิร์ต (Likert)¹ โดยมีการกำหนดค่าน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน อยู่ในระดับน้อยที่สุดให้ค่าน้ำหนัก 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน อยู่ในระดับน้อยให้ค่าน้ำหนัก 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน อยู่ในระดับปานกลางให้ค่าน้ำหนัก 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน อยู่ในระดับมากให้ค่าน้ำหนัก 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน อยู่ในระดับมากที่สุดให้ค่าน้ำหนัก 5 คะแนน

ตอนท้ายของแบบสอบถามแต่ละขั้นตอนเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวในการสร้างแบบสอบถาม นำข้อมูลที่ได้ศึกษามากำหนดโครงสร้างในการสร้างแบบสอบถามและขอบเขตของเนื้อหาโดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา สร้างแบบสอบถามตามขอบเขตเนื้อหาที่กำหนด นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำ แล้วนำกลับมาแก้ไขปรับปรุง

¹ Rensis Likert, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2531), 107-108.

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงในด้านเนื้อหา (content validity) และภาษาที่ใช้ และนำมาวิเคราะห์ด้วยค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence)

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารและครู ที่ไม่ใช่ประชากร โรงเรียนละ 4 คน จำนวน 8 โรงเรียน รวม 32 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 4 คำนวณหาความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach)² โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.9609

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครปฐม เขต 1 และเขต 2 ที่เป็นกลุ่มประชากรที่ศึกษาตอบแบบสอบถาม

2. การเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยได้พิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดเพื่อคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน แล้วรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาจัดระเบียบข้อมูลลงรหัส จากนั้นนำข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (statistical package for the social science)³

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. วิเคราะห์ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนเอกชน ผู้วิจัยใช้การหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยนำค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

² Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3rd ed. (New York : Harper & Row Publisher, 1974), 161.

³ ธานีรินทร์ ศิลปจารุ, การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : บริษัท วี. อินเทอร์เน็ต จำกัด, 2548), 239.

ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนอยู่ในระดับมากที่สุด

3. วิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จากคำถามปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุป

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน 2) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยมีสถานศึกษาเอกชนที่เปิดสอนระดับอนุบาล 1 ถึงระดับช่วงชั้นที่ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 และเขต 2 จำนวน 33 แห่ง เป็นหน่วยวิเคราะห์ ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา และครู รวมทั้งสิ้น 132 คน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากแนวคิดของ ถวิล มาตรฐาน เลี่ยม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยใช้โรงเรียนจำนวน 33 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไป จำนวน 132 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 132 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหาร 1 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร 1 คน และครู 2 คน ของโรงเรียนเอกชน ระดับอนุบาล 1 ถึงระดับช่วงชั้นที่ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 และเขต 2 จำนวน 132 คน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ดังแสดงในตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพและข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1. ชาย	28	21.20
2. หญิง	104	78.80
รวม	132	100.00

ตารางที่ 2 (ต่อ)

สถานภาพและข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
2. อายุ		
1. น้อยกว่า 25 ปี	10	7.60
2. 25 - 35 ปี	36	27.30
3. 36 - 45 ปี	47	35.60
4. 46 ขึ้นไป	39	29.50
รวม	132	100.00
3. ระดับการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	9	6.80
2. ปริญญาตรี	100	75.80
3. ปริญญาโท	22	16.30
4. ปริญญาเอก	1	0.80
รวม	132	100.00
4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนแห่งนี้		
1. น้อยกว่า 5 ปี	31	23.50
2. 5 - 10 ปี	28	21.20
3. 11 - 15 ปี	25	18.90
4. 16 - 20 ปี	48	36.40
รวม	132	100.00
5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งในปัจจุบัน		
1. น้อยกว่า 5 ปี	34	25.80
2. 5 - 10 ปี	45	34.10
3. 11 - 15 ปี	18	13.60
4. 16 - 20 ปี	35	26.50
รวม	132	100.00
6. ตำแหน่งปัจจุบัน		
1. ผู้บริหาร	33	25.00
2. ผู้ช่วยผู้บริหาร	33	25.00
3. ครูผู้สอน	66	50.00
รวม	132	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 78.80 เพศชาย จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 21.20 อายุของผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 35.60 รองลงมาคืออายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 29.50 อายุไม่เกิน 25 ปี มีน้อยที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 7.60 ระดับการศึกษา จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 75.80 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 และจบการศึกษาระดับปริญญาเอกน้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.80 การปฏิบัติงาน ส่วนระยะเวลาในการในโรงเรียนเอกชนแห่งนี้ 16-20 ปี มากที่สุด จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 รองลงมาระยะเวลาน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 23.50 รองลงมาระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11-15 ปี น้อยที่สุด จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 18.90 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 5-10 ปี มีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 34.10 รองลงมา 16-20 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 26.50 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน น้อยที่สุด 11-15 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 13.60 การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน เป็นครูมากที่สุด จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาเป็นผู้บริหาร จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00

ตอนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

การวิเคราะห์ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยภาพรวมและจำแนกตามรายตัวแปรทั้ง 5 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การจัดโครงสร้างและทรัพยากร 3) การบริหารบุคลากรและการอำนวยการ 4) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และ 5) การติดตามและประเมินผล ผู้วิจัยวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษาเอกชน โดยภาพรวม

(n= 33)

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่า ระดับ
1.	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.19	0.63	มาก
2.	การจัดโครงสร้างและทรัพยากร	4.24	0.59	มาก
3.	การบริหารบุคลากรและการอำนวยความสะดวก	4.22	0.64	มาก
4.	การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์	4.34	0.60	มาก
5.	การติดตามและประเมินผล	4.16	0.65	มาก
รวม		4.23	0.58	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในภาพรวมและทุกขั้นตอนอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.23$, S.D. = .058) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ($\bar{x} = 4.43$, S.D. = 0.60) การจัดโครงสร้างและทรัพยากร ($\bar{x} = 4.24$, S.D. = 0.59) การบริหารบุคลากรและการอำนวยความสะดวก ($\bar{x} = 4.22$, S.D. = 0.64) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ($\bar{x} = 4.19$, S.D. = 0.63) และการติดตามและประเมินผล ($\bar{x} = 4.16$, S.D. = 0.65)

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษาเอกชน ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

(n=33)

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่า ระดับ
1.	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งในการพัฒนาโรงเรียน	4.23	0.73	มาก
2.	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเพื่อทราบถึงโอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาโรงเรียน	3.99	0.81	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

(n=33)

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่า ระดับ
3.	มีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน	4.08	0.75	มาก
4.	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรร่วมกันกำหนดทิศทาง ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน	4.23	0.77	มาก
5.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา และเป้าหมายของ โรงเรียน	4.25	0.83	มาก
6.	ผู้บริหารแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับเป้าหมาย ของโรงเรียนอย่างชัดเจน	4.44	0.79	มาก
7.	ผู้บริหารส่งเสริมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อ นำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการพัฒนาคุณภาพของ โรงเรียน	4.14	0.80	มาก
8.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่าย ได้แก่ ครู ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในการวางแผน เพื่อพัฒนาโรงเรียน	4.08	0.89	มาก
9.	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสาร ของโรงเรียนให้ผู้ปกครอง และชุมชนรับทราบ อย่างสม่ำเสมอ	4.14	0.91	มาก
10.	ผู้บริหาร และครู มีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายของผู้เรียน	4.33	0.74	มาก
	รวม	4.19	0.63	มาก

จากตารางที่ 4 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.19$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยผู้บริหารแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{x} = 4.44$, S.D. = 0.80) รองลงมาผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของผู้เรียน ($\bar{x} = 4.33$, S.D. = 0.74) ส่วน

ผู้บริหารครูและบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเพื่อทราบถึงโอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x} = 3.99$, S.D = 0.81)

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ขั้นตอนการจัดโครงสร้างและทรัพยากร

(n=33)

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่า ระดับ
11.	ผู้บริหารมีการจัดทำโครงสร้างองค์กรและแผนภูมิการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.45	0.69	มาก
12.	มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	4.39	0.73	มาก
13.	มีการจัดวางช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานที่เหมาะสมและคล่องตัว	4.05	0.71	มาก
14.	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบให้แก่บุคลากรทุกคนอย่างชัดเจน	4.37	0.73	มาก
15.	มีการจัดทำรายละเอียดภาระงานให้บุคลากรผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	4.26	0.79	มาก
16.	บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน	4.35	0.77	มาก
17.	มีการจัดหาทรัพยากรเพื่อสนับสนุนทุกกิจกรรมในแผนงานและโครงการของโรงเรียนอย่างเพียงพอและทั่วถึง	3.98	0.86	มาก
18.	มีการส่งเสริมจัดทำสื่ออุปกรณ์ที่มีคุณภาพและมีนวัตกรรมที่ทันสมัย และเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน	3.97	0.84	มาก
19.	มีการจัดอาคารสถานที่ บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกต่อการจัดการเรียนการสอน	4.33	0.73	มาก
20.	มีการกระตุ้นให้บุคลากรใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.30	0.70	มาก
	รวม	4.24	0.59	มาก

จากตารางที่ 5 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ขั้นตอนการจัดโครงสร้างและทรัพยากร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.24$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยผู้บริหารมีการจัดทำโครงสร้างองค์กร และแผนภูมิการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{x} = 4.45$, S.D. = 0.69) รองลงมา มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ($\bar{x} = 4.39$, S.D. = 0.81) ส่วนที่มีการส่งเสริมจัดทำสื่ออุปกรณ์ที่มีคุณภาพ และมีนวัตกรรมที่ทันสมัยเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x} = 3.97$, S.D. = 0.84)

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ขั้นตอนการบริหารบุคลากรและการอำนวยการ

(n = 33)

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่า ระดับ
21.	มีการคัดเลือกและจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติหน้าที่	4.30	0.69	มาก
22.	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบแก่บุคลากรอย่างชัดเจน	4.36	0.72	มาก
23.	มีการชี้แนะกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ	4.40	0.70	มาก
24.	สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้และทักษะด้วยวิธีการและเทคโนโลยีต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง	4.30	0.78	มาก
25.	มีการจูงใจบุคลากรให้มีความสนใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.11	0.81	มาก
26.	ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความสามารถ และตามความต้องการ	4.27	0.77	มาก
27.	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.14	0.88	มาก
28.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิดอย่างอิสระ	4.14	0.81	มาก
29.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งภายในโรงเรียน	4.08	0.82	มาก
30.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ และมีพลังในการนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด	4.16	0.80	มาก
	รวม	4.22	0.64	มาก

จากตารางที่ 6 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ขั้นตอนการบริหารบุคลากรและการอำนวยการ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.22$, S.D. = 0.64) พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยผู้บริหารมีการชี้แนะกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{x} = 4.40$, S.D. = 0.70) รองลงมา คือ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบแก่บุคลากรอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.36$, S.D. = 0.72) ส่วนผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x} = 4.08$, S.D. = 0.82)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

(n=33)

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่า ระดับ
31.	มีการนำแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้มาดำเนินงาน	4.34	0.75	มาก
32.	มีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการประจำปี	4.37	0.71	มาก
33.	มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	4.42	0.72	มาก
34.	มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตร	4.37	0.75	มาก
35.	มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.39	0.68	มาก
36.	มีการส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคนิควิธีที่หลากหลาย	4.35	0.74	มาก
37.	มีการสนับสนุนการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่หลากหลายตามความต้องการของผู้เรียน	4.23	0.73	มาก
38.	ผู้บริหารกระตุ้น สนับสนุน ให้คำแนะนำในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ	4.31	0.76	มาก
39.	ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน	4.33	0.69	มาก
40.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในหมู่คณะและความเข้มแข็งทางวิชาการ	4.34	0.70	มาก
	รวม	4.34	0.60	มาก

จากตารางที่ 7 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.34$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยผู้บริหารมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{x} = 4.42$, S.D. = 0.72) รองลงมาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{x} = 4.39$, S.D. = 0.68) ส่วนผู้บริหารสนับสนุนการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่หลากหลายตามความต้องการของผู้เรียนมีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ($\bar{x} = 4.23$, S.D. = 0.73)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล

(n = 33)

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่า ระดับ
41.	มีกระบวนการตรวจสอบผลการดำเนินงานของโรงเรียน	4.15	0.70	มาก
42.	มีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนงานของโรงเรียน	4.17	0.72	มาก
43.	มีการประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการของโรงเรียน	4.28	0.69	มาก
44.	มีการรายงานผลการดำเนินงานที่สนองต่อนโยบาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน	4.19	0.71	มาก
45.	มีการสร้างระบบการประเมินแผนงานและโครงการ	4.11	0.73	มาก
46.	มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน	4.11	0.75	มาก
47.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครู และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและการประเมินผล	4.21	0.76	มาก
48.	มีการปรับโครงสร้างการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนา	4.15	0.77	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

(n = 33)

ข้อที่	การติดตามและประเมินผล	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่า ระดับ
49.	มีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวน เพื่อกำหนดนโยบายแผนงานและโครงการต่อไป	4.17	0.80	มาก
50.	มีการสร้างขวัญกำลังใจด้วยวิธีต่าง ๆ ใน การปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของ โรงเรียน	4.11	0.80	มาก
	รวม	4.16	0.65	มาก

จากตารางที่ 8 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.16$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีการประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{x} = 4.28$, S.D. = 0.69) รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครู และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและการประเมินผล ($\bar{x} = 4.21$, S.D. = 0.76) มีการสร้างระบบการประเมินแผนงานและโครงการ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.73)

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จากคำถามปลายเปิด จำแนกตามขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ปัญหา

การวางแผนเชิงกลยุทธ์บางสถานศึกษาไม่มีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคอย่างจริงจัง เป็นผลให้การวางแผนไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้วางแผนเชิงกลยุทธ์เพียงคนเดียวเนื่องจากบุคลากรในโรงเรียนมีภาระงานประจำมาก ทำให้ไม่มีเวลาในการจะจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้แทนผู้ปกครอง และชุมชนบางคนที่ร่วมวางแผนเชิงกลยุทธ์ไม่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งบุคลากรดังกล่าวไม่มีเวลาให้กับโรงเรียน จึงทำให้โรงเรียนไม่ได้รับความร่วมมือ

เท่าที่ควร นอกจากนี้ระยะรอยต่อในการปรับเปลี่ยนผู้บริหาร ทำให้ทิศทางของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไม่ชัดเจน เกิดผลกระทบต่อการพัฒนาโรงเรียน และผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ร่วมแสดงความคิดเห็น ทำให้ได้ข้อมูลในการวางแผนเชิงกลยุทธ์น้อย

ข้อเสนอแนะ

ควรวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคของโรงเรียน แต่ละชั้นตอนให้ครอบคลุมตามสภาพของโรงเรียน โดยยึดปรัชญา กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อให้การวางแผนสอดคล้องกับสภาพจริง และปฏิบัติได้จริงตามแผนนั้น ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในจุดที่ต้องการพัฒนา ควรให้ความรู้แก่บุคลากรทุกฝ่ายเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน คัดเลือกแผนงานที่ได้จัดทำแล้วมาใช้ให้เกิดประโยชน์ นำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องศึกษาเกี่ยวกับแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน แล้วนำแผนนั้นมาทบทวน มีการประชุม ปรึกษาหารือกับบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น

การจัดโครงสร้างและทรัพยากร

ปัญหา

การจัดโครงสร้างของโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก มีจำนวนครูน้อย ครูทุกคนต้องรับผิดชอบต่อการกิจที่ได้รับมอบหมายมากกว่าปกติ ทำให้ครูปฏิบัติงานสอนไม่เต็มที่ โรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียนน้อย ขาดงบประมาณสนับสนุนในด้านการเรียนการสอน สื่ออุปกรณ์ และนวัตกรรมที่ทันสมัยไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ มีทรัพยากรในการจัดการเรียนการสอนมาก แต่บุคลากรใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า

ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อให้งานแต่ละฝ่ายที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ส่วนเรื่องทรัพยากรการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมครูเข้ารับการอบรมการจัดทำสื่ออุปกรณ์ อำนวยความสะดวกในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้ครูได้มีสื่อการเรียนการสอนที่เพียงพอต่อผู้เรียน เช่น สื่อภูมิปัญญาท้องถิ่น

การบริหารบุคลากรและการอำนวยการ

ปัญหา

ผู้บริหารสถานศึกษามักใช้บุคลากรเดิมๆ ในการปฏิบัติหน้าที่และในการปฏิบัติงาน บุคลากรบางส่วนที่ปฏิบัติงานมานานมักไม่ยอมรับคำติชมจากผู้บริหาร ขัดคำสั่ง มักหลีกเลี่ยงงานเมื่อได้รับอิสระในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

ควรมีการแต่งตั้งบุคลากรให้หมุนเวียนในการปฏิบัติงาน เพื่อทุกคนได้เรียนรู้งาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึงและชัดเจน จัดสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีความก้าวหน้าในอาชีพของตน

การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

ปัญหา

การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ โรงเรียนเอกชนเมื่อเข้าสู่สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาทำให้มีภาระงานมากขึ้น บางครั้งโรงเรียนไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันตามที่กำหนดในแผน เนื่องจากมีกิจกรรมภายนอกที่โรงเรียนต้องเร่งดำเนินการก่อน เช่น กิจกรรมจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนเอกชนโดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กบางครั้งขาดแคลนเรื่องงบประมาณไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด และการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็กยังขาดการกำกับติดตาม

ข้อเสนอแนะ

โรงเรียนควรพิจารณาเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการหรือกิจกรรมภายนอกที่ต้องดำเนินการเพิ่มขึ้นระหว่างปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน นำมาบูรณาการและปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อเป็นการประหยัดเวลา และทรัพยากรในการดำเนินงาน และควรจัดทำแผนงาน โครงการในการติดตามการปฏิบัติงานให้ชัดเจน

การติดตามและประเมินผล

ปัญหา

การติดตามประเมินผลการทำงานมีความล่าช้าไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากบุคลากรบางส่วนขาดความรู้และความชำนาญ เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลไม่หลากหลายและมีไม่เพียงพอ การประเมินผลขาดความต่อเนื่อง และไม่มีการนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงแก้ไขเพื่อการพัฒนาโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ

ควรมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องของการติดตามและประเมินผล จัดทำเครื่องมือการประเมินผลที่หลากหลาย มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินมาใช้เพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน และ 2) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ โรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 และเขต 2 จำนวน 33 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูรวมจำนวน 132 คน ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามจำนวน 132 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 132 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ ถวิล มาตรเลี่ยม ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนเชิง กลยุทธ์ 2) การจัดโครงสร้างและทรัพยากร 3) การจัดบุคลากรและการอำนวยการ 4) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และ 5) การติดตามและประเมินผล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (contents analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยขอสรุปและนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน พบว่าโดยภาพรวม และรายขั้นตอนอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างและทรัพยากร การบริหารบุคลากรและการอำนวยการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการติดตามและประเมินผล

2. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน พบว่าปัญหาในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนคือ โรงเรียนไม่ได้มีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของโรงเรียนอย่างจริงจัง บุคลากรทุกฝ่ายไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และมีการปฏิบัติงานที่ต้องปฏิบัติมาก โรงเรียนขนาดเล็กขาดงบประมาณในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะสื่ออุปกรณ์ และนวัตกรรมที่ทันสมัยซึ่งมีไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน การปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด ขาดระบบและเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล

การดำเนินงานที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ส่วนข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา บุคลากรควรร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับสภาพจริง ให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์แก่บุคลากรทุกฝ่าย จัดประชุมและเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แต่งตั้งบุคลากรในการปฏิบัติงาน กำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ส่งเสริมให้ความรู้ในการผลิตสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน อำนวยความสะดวกและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกขั้นตอน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานต่าง ๆ ของโรงเรียนและมีความตระหนักถึงแนวโน้มของการศึกษาในปัจจุบันที่ต้องพัฒนาคุณภาพจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งสถานศึกษาเอกชนจะต้องดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพภายใต้มาตรฐานเดียวกับสถานศึกษาภาครัฐ โดยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมด้วยความพึงพอใจ เพื่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารสามารถปรับวิธีการบริหารให้ทันต่อสถานการณ์ โดยกำหนดทิศทางการพัฒนาได้อย่างชัดเจน บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดโดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งสอดคล้องกับสรุปผลการวิเคราะห์ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เรื่อง โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการตามแนวปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ในด้านคุณลักษณะของผู้บริหารคือ ผู้บริหารเป็นผู้มีจิตสำนึก มุ่งมั่นในการพัฒนา อุทิศเวลาในการปฏิบัติงาน เสียสละ ทุ่มเท ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอนของครู และติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการคิดที่ช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ รู้จักเรียนรู้ที่จะมองตน มองสภาพแวดล้อมและมองอนาคต ทำให้สามารถรุกและรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปัจจุบันเป็นยุคของการปฏิรูปการศึกษาที่มีการแข่งขันกันสูง ซึ่งโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาในรูปธุรกิจ ที่ดำรงธุรกิจอยู่ได้ต้องอาศัยปัจจัยด้านทุนที่ผันแปรไปตามจำนวนค่ารายหัวของนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจึงต้องเร่งรัดคุณภาพโดยการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างศรัทธาจากผู้ปกครองและชุมชนให้เกิดความพึงพอใจนำบุตรหลานเข้ามาเรียน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพร เมืองแป้น ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาทุกสังกัด มีการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก สถานศึกษาต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งในด้าน การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ ซึ่งหน่วยงานของรัฐจะต้องดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายผลผลิต มีความคุ้มค่าตามตัวชี้วัดทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย

เมื่อพิจารณาแต่ละขั้นตอน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกขั้นตอน โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะเป็นขั้นตอนสำคัญของการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำแผนงาน และโครงการที่กำหนดไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบเพื่อจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอน จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดทำตารางการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ หากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพถือว่าการบริหารงานของโรงเรียนประสบความสำเร็จ ดังนั้นโรงเรียนจะต้องมีการปรับกลยุทธ์ ปรับปรุงกิจกรรม เพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ หรือโครงการ กำหนดงบประมาณ โดยทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลัก แล้วแปลงเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อเป็นกรอบและทิศทางในการดำเนินงานตามภารกิจ จัดทำโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อำนาจความสละวาทสนับสนุนงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ จัดทำกระบวนการปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในองค์กร จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง จัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ และการมอบหมายภารกิจ ซึ่งสอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ ที่กล่าวไว้ว่า ยุทธศาสตร์จะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสำเร็จของการกำหนดยุทธศาสตร์ ร่วมกับความสำเร็จของการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ มีการนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติตามปฏิทินการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนงาน โครงการ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อาร์ปี (Arpie) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินขอบข่ายและการดำเนินงานขององค์กรที่ยึดผลการปฏิบัติงานเป็นหลักที่ได้บูรณาการระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้บริหารองค์กร ให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน และเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน

1.2 การจัดโครงสร้างและทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยรองลงมา พบว่าผู้บริหารมีการจัดทำแผนภูมิ โครงสร้างการบริหารจัดการ กำหนดสายการบังคับบัญชา กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน จัดทำรายละเอียดภาระงานให้บุคลากรรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ในมาตรฐานผู้บริหาร

พบว่า สถานศึกษามีการจัดองค์กรโครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจรบรรลุเป้าหมายการศึกษา และสอดคล้องกับแนวคิดในการปฏิรูประบบราชการของ รุ่ง แก้วแดง ที่ว่าการปฏิรูประบบราชการจะต้องจัดให้มีสายการบังคับบัญชา มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกคน และมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งปัจจุบันสถานศึกษาในแต่ละสังกัดได้ถูกกำหนดให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารงาน 4 งาน ประกอบด้วย งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป

1.3 การบริหารบุคลากรและการอำนวยการ มีค่าเฉลี่ยรองลงมาเป็นอันดับ 2 อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนเห็นความสำคัญของบุคลากร เพราะกลไกต่าง ๆ ที่จะขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่เป้าหมายได้นั้นบุคลากรจึงนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ การดำเนินกิจกรรมจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเดียวกันได้นั้น ผู้บริหารมีการชี้แนะกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถ มีการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ความสามารถที่เหมาะสม สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้และทักษะด้วยวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้คิดอย่างอิสระ กระตุ้น จูงใจ และสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ฟรัมคิน (Frumkin) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างโรงเรียนใหม่ : การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ภาระของการบริหารมี 3 ประการคือ การให้การสนับสนุนและการสร้างความชอบธรรมในการบริหารงานภายในโรงเรียน การระดมความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การให้บริการการศึกษาที่ดี และการกำหนดภารกิจของโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองที่จะต้องรับผิดชอบจัดหาทรัพยากรและให้การสนับสนุนแก่บุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ เมตตา ชูเลิศ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี พบว่า การพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาอยู่ในระดับมาก

1.4 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยรองลงมาเป็นลำดับ 3 อาจเนื่องจากผู้บริหารเห็นความสำคัญของการกำหนดทิศทางของโรงเรียน เพื่อการพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้าและมั่นคง โดยผู้บริหารแจ้งให้บุคลากรทุกคนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน ให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา เป้าหมาย และทิศทางในการพัฒนาโรงเรียน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน โรงเรียนต้องมีข้อมูลอย่างรอบด้านทั้งข้อมูลที่เป็นจุดอ่อน และจุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ตลอดจนผลกระทบจากปัญหาต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาจากข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ณรงค์ เสนาฤทธิ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนการปฏิบัติการประจำปีโรงเรียนมัธยม สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ :

ศึกษากรณีโรงเรียนลำปาววิทยาคม ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรบางส่วนไม่มีความรู้และทักษะในการวางแผน ข้อมูลสารสนเทศบางส่วนไม่เป็นปัจจุบัน การจัดทำล่าช้า มีข้อมูลไม่เพียงพอ การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ มีการประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่งการรู้ข้อมูลอย่างรอบด้านจะนำมาเพื่อใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ และเลือกทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุด โดยมีวิสัยทัศน์เป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะช่วยให้บุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนมีความกระฉับกระเฉงในทิศทางการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เทแรน (Teran) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ระบบการศึกษาของโรงเรียนในเขตเมือง ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนดังกล่าวมีผลดีต่อโรงเรียน และทำให้ผู้บริหารมีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการร่วมมือพัฒนางานกับผู้นำชุมชนมากขึ้น และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไพโรจน์ กุลอึ้งประเสริฐ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรีที่มีคุณภาพการวางแผนสูง เสนอแนวทางการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนดังนี้ ขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ คือ มีการเตรียมการ มีการวางแผนดำเนินการ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ มีการวิเคราะห์และทบทวนภารกิจ และดำเนินการรวบรวมข้อมูล สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไบศรี พันเทศ ซึ่งได้ศึกษาวิจัย เรื่องการบริหารงบประมาณเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจนทำให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ลดความขัดแย้งภายในองค์กรลงได้ ให้ความสำคัญกับการวางแผนและควบคุมตามโครงการที่กำหนด โดยคำนึงถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มุ่งให้การบริหารจัดการอย่างอิสระและคล่องตัว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

1.5 การติดตามและประเมินผล มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อาจเนื่องจากโรงเรียนมีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ แต่ขาดระบบและเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน บุคลากรทุกฝ่ายมีภาระงานที่ต้องปฏิบัติมากจึงอาจจะทำให้ละเลยหรือขาดความตระหนักในเรื่องการติดตามและประเมินผล โรงเรียนควรสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์และจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลที่ได้มาตรฐานและชัดเจนเพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ ที่กล่าวว่า การประเมินผลเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนที่ใช้ในการบริหารองค์กร เพราะฉะนั้นไม่ว่าจะอีกกี่สิบปีข้างหน้า การประเมินผล

ยังคงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และจำเป็น เพียงแต่เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลอาจจะมีการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ สมพร เมืองแป้น ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่าสถานศึกษาต้องมีการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ ซึ่งหน่วยงานของรัฐจะต้องดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายผลผลิต

2. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ปัญหาในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สถานศึกษาไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาอย่างแท้จริง เนื่องจากบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนอกจากนี้ปัญหาการมีส่วนร่วมของชุมชน โรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ขาดความร่วมมือ ขาดการประสานงานที่ดีกับชุมชน ผู้ปกครองและชุมชนไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษาของโรงเรียน ขาดความรู้ความเข้าใจจึงปล่อยให้เป็นที่ของโรงเรียน เนื่องจาก สภาวะเศรษฐกิจของผู้ปกครองและชุมชนมีฐานะยากจน ขาดความรู้ทางการศึกษา และการปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนเป็นงานที่ไม่มั่นคง มีการย้ายเข้า-ออก ตลอดเวลา นอกจากนี้ระยะรอยต่อในการปรับเปลี่ยนผู้บริหารอาจทำให้เกิดทิศทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไม่แน่ชัด ทำให้เกิดผลกระทบในการพัฒนาโรงเรียนระยะยาว สถานศึกษาไม่มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน บุคลากรภายในโรงเรียนมีไม่เพียงพอ ครูมีภารกิจหลักมาก ไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทุกเรื่อง โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก จำนวนครูน้อย ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น จึงไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ขจรเกียรติ มานิกุลลักษณ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัย พบว่า ชั้นศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ คือ ขาดทรัพยากรที่ใช้ประกอบในการวางแผน ขาดข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการวางแผน และขาดการจัดระบบสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ขึ้นกำหนดแผน ปัญหาคือ ขาดทรัพยากรในการจัดทำแผน ขาดคณะกรรมการในการจัดทำแผน และคณะกรรมการขาดความรู้ความสามารถในเรื่องการจัดทำแผน และสอดคล้องกับงานวิจัยของกานต์ เสกขุนทด ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร

โรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์คือ บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา วิทยาการที่ให้ความรู้ ขาดความรู้และประสบการณ์ในการประเมินสถานภาพสถานศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดผลผลิตหลัก และการกำหนดกลยุทธ์

การจัดโครงสร้างและทรัพยากร

ปัญหาในการจัดโครงสร้างและทรัพยากร โรงเรียนเอกชนขนาดเล็กมักมีปัญหาด้านการจัดโครงสร้าง การกำหนดสายการบังคับบัญชา จำนวนครูน้อย จึงมีปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพอต่อหน้าที่ความรับผิดชอบครูมีภาระงานมาก ต้องรับผิดชอบหลายหน้าที่ เป้าหมายการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่ชัดเจน การปฏิบัติงานของโรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สอดคล้องผลงานวิจัยของชาญเลิศ อำไพวรรณ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและข้อเสนอแนะในการวางแผนเกิดจากโรงเรียนขาดบุคลากร บุคลากรทำงานหลายหน้าที่ นอกจากนี้โรงเรียนขาดงบประมาณในการบริหารจัดการ ด้านเงินอุดหนุน และสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการจัดการศึกษา ส่วนการส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการเพื่อให้โรงเรียนมีมาตรฐาน เพื่อให้สามารถพึ่งตนเองได้มีน้อยเนื่องจากโรงเรียนเอกชนจะได้รับงบประมาณจากรายหัวของนักเรียน ถ้าโรงเรียนมีจำนวนนักเรียนลดลงทำให้งบประมาณที่จะนำมาพัฒนาโรงเรียนมีจำนวนลดลงตามไปด้วย โรงเรียนจึงมีปัญหาในเรื่องของสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน และนวัตกรรมที่ทันสมัยไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน และปัญหาอีกด้านหนึ่งคือ การใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่าโดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่ ซึ่งมีทรัพยากรและสื่อการเรียนการสอนพร้อมเพียงแต่บุคลากรบางคนไม่ได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพแก่ผู้เรียน สภาพปัจจุบันโรงเรียนเอกชนมีความสามารถในการผลิตสื่อและการใช้สื่อการเรียนการสอนไม่เท่าเทียมกันเนื่องจากขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนได้เล็งเห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจึงได้พยายามให้โรงเรียนเอกชนที่อยู่ใกล้เคียงกันได้ร่วมมือร่วมใจ พึ่งพาอาศัยกันมากขึ้น ให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ความเข้าใจ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการเรียนการสอนตลอดจนได้มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงได้พยายามส่งเสริมโดยจัดตั้งศูนย์สื่อการศึกษา ให้มีการหมุนเวียนกันใช้สื่อการเรียนการสอน มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อการผลิตสื่อการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ เมตตา ชูเลิศ ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า มีการส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาให้มีศักยภาพด้านการบริหารจัดการโดยเน้นการมีส่วนร่วม สร้างความเสมอภาคในโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา ส่งเสริมการผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนตามแนวสือเสรี

การบริหารบุคลากรและการอำนวยการ

ปัญหาการบริหารบุคลากรและการอำนวยการ พบว่า โรงเรียนไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การกำหนดกฎระเบียบการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย บุคลากรบางส่วนไม่ค่อยให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน มักหลีกเลี่ยงงานที่ไม่ใช่หน้าที่ของตน ขัดคำสั่งเมื่อหัวหน้างานให้อิสระในการทำงาน บุคลากรบางส่วนไม่ค่อยยอมรับคำติชมจากผู้บริหาร เนื่องจากมีวุฒิสูงกว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ อโคมัส (Akomas) ได้ศึกษาเรื่องภาวะสมองไหลในประเทศไนจีเรีย : ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับอุดมศึกษาพบว่าระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไนจีเรียที่ประสบปัญหาภาวะสมองไหล ทำให้ขาดผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการเป็นอย่างมาก ซึ่งมีสาเหตุมาจากความไร้เสถียรทางการเมือง และระบบการบริหารเศรษฐกิจมหภาค ด้านทรัพยากรทางการศึกษาไม่มีประสิทธิภาพมากพอจึงส่งผลกระทบให้ไม่มีการพัฒนาทางด้านวิชาการ ไม่มุ่งเน้นในค่านิยมของการเป็นนักวิชาการในระดับศาสตราจารย์ ซึ่งปัญหานี้เป็นปัจจัยสำคัญที่บั่นทอนการเจริญเติบโตของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จึงทำให้สถาบันทางการศึกษาไม่สามารถผลิตต้นทุนมนุษย์ที่มีทักษะ ความรู้ และความสามารถได้ทั้งๆ ที่ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาประเทศชาติ

การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

ปัญหาการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ส่วนใหญ่พบว่าเป็นปัญหาเกี่ยวกับการนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติ บางครั้งโรงเรียนไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่กำหนด อาจเนื่องมาจากมีกิจกรรมนอกแผนที่ต้องเร่งดำเนินการก่อน ครูต้องทำงานหลายด้าน ดังนั้นแผนงาน/โครงการของโรงเรียนจึงมีการปฏิบัติได้ไม่ครอบคลุมทุกแผนงาน โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กที่ขาดแคลนทั้งในเรื่องกำลังคนและงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของบุญเลี้ยง คำชู ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการปฏิบัติตามแผนขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไม่สามารถปฏิบัติตามแผน ขาดความกระตือรือร้น ขาดกำลังใจ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ณรงค์ เสนาฤทธิ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนการปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ : กรณีศึกษาโรงเรียนลำปาววิทยาคมผลการวิจัยพบว่า ไม่มีโครงการเฉพาะกิจ การสั่งการนอกเหนือจากแผนปฏิบัติการ โรงเรียนไม่มีแผนการศึกษาระยะยาว การดำเนินงานบางส่วนไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

การติดตามและประเมินผล

ปัญหาการติดตามและประเมินผล จากข้อมูล พบว่า การจัดทำแผนและเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลไม่ชัดเจน ขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากความไม่เข้าใจในเป้าหมายที่ไม่ตรงกัน บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักในความสำคัญของการติดตามและประเมินผล บุคลากรมีภารกิจมากจึงอาจจะละเลยในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ บุญเลี้ยง คำชู ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีการประเมินแผนการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรมีภารกิจและกิจกรรมมากทำให้ไม่มีเวลาจัดทำระบบและเครื่องมือที่ได้มาตรฐานในการติดตามและประเมินผลทำให้การติดตามและประเมินผลไม่ต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขจรเกียรติ มานิกลักษณ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัย พบว่า ขั้นตอนติดตามและประเมินผล ปัญหาคือ ไม่มีการติดตามประเมินผลแผน ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลแผน และขาดแบบประเมินผลแผนที่ได้มาตรฐาน จากปัญหาดังกล่าวโรงเรียนจึงมีข้อมูลไม่เพียงพอที่จะนำมาใช้เพื่อปรับปรุง และพัฒนาโรงเรียน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ไพโรจน์ กุลอึ้งประเสริฐ ผลการวิจัยพบว่า ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลแผน โรงเรียนควรกำหนดกรอบการติดตามผล จัดทำเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดแนวทางการพัฒนา และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ สมพร เมืองแป้น ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า สถานศึกษาต้องมีการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ ซึ่งหน่วยงานของรัฐจะต้องดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายผลผลิต

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากข้อค้นพบของการวิจัย และการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. จากการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยภาพรวมและทุกขั้นตอนอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาแต่ละขั้นตอนพบว่า การติดตามและประเมินผล มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เนื่องจากบุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจในระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และโรงเรียนมีภารกิจมากจนบางครั้งทำให้การติดตามและประเมินผลไม่ได้มีการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ควรจัดอบรมบุคลากรในเรื่องกระบวนการติดตามและประเมินผล จัดทำแผนงานและเครื่องมือการประเมินที่ได้มาตรฐาน

พร้อมกำหนดตัวชี้วัด จัดทำปฏิทินในการติดตามและประเมินผล และนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาการบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน
สถานศึกษาบางแห่งไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่จริง บุคลากรทุกฝ่ายไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจ และมีภาระงานที่ต้องปฏิบัติตามสถานศึกษานาขนาดเล็กขาดงบประมาณในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะด้านสื่ออุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอน การปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ขาดระบบและเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจนและต่อเนื่อง สถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับสภาพจริง ให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์แก่บุคลากรทุกฝ่าย จัดให้มีการประชุมชี้แจงกฎระเบียบข้อบังคับและแต่งตั้งบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดทำสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในสถานศึกษาอื่น ๆ เช่น โรงเรียนนานาชาติ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน
2. การศึกษาวิจัยเรื่องเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษานาใหญ่ระหว่างภาครัฐและเอกชน
3. การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กานต์ เสกขุนทด. “การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
นำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- กิติมา ปรีดีดีล. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต, 2532.
- กิดานันท์ มลิทอง. เทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
อรุณการพิมพ์, 2548.
- กรมวิชาการ. ก้าวไปข้างหน้า 43 ปี กรมวิชาการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,
2538.
- กรมสามัญศึกษา. แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการ
ทางการเงิน 7 ด้าน. กรุงเทพฯ : หจก. โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา, 2545.
- กระทรวงศึกษาธิการ. แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ระยะที่ 8 พ.ศ. 2540-2544.
กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2539.
- เกษม พิพัฒน์ปัญญา. การควบคุมคุณภาพ. กรุงเทพฯ : ประกอบเมโทร, 2526.
- ขจรเกียรติ มานิกัลกัณ. “กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2543.
- จรวพร ธรณินทร์. “กลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดของโรงเรียนเอกชน.” ใน วารสารกองทุน
สงเคราะห์การศึกษาเอกชน. 7, 60 (มกราคม 2539) : 14-15.
- _____. “โรงเรียนเอกชนยุคใหม่ต้องเน้นการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ.” ใน
วารสารกองทุนสงเคราะห์การศึกษาเอกชน. 9, 81 (มกราคม 2542) : 3.
- สมจินตนา ภักดิ์ศรีวงศ์. “บทสัมภาษณ์เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.” ใน
วารสารกองทุนสงเคราะห์การศึกษาเอกชน. 7, 57 (มกราคม 2541) : 8-9.
- จินตนา บุญบงกา. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2544.
- จิระพันธุ์ พิมพ์พันธุ์. “ทำไมจึงต้องมีองค์ประกอบทั้ง 8 ในเกณฑ์มาตรฐาน.” ใน
วารสารกองทุนสงเคราะห์การศึกษาเอกชน. 5, 38 (มกราคม 2535) : 10.
- จรัส เสือทอง. “การอยู่รอดของโรงเรียนเอกชน.” ใน 24 ปี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
เอกชน : บนเส้นทางของการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา
ลาดพร้าว, 76.

- ชรินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์. นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544.
- ณรงค์ เสนาฤทธิ์. “การวางแผนการปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2540.
- ถวิล มาตรการเยี่ยม. การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ School-Based Management : SBM. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2545.
- _____. การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2545.
- ธีรวุฒิ ประทุมณพรัตน์. “การบริหารบุคลากรทางการศึกษา.” เอกสารประกอบชุดการสอน ชุดที่ 1. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2536.
- ธงชัย ประดับชนานุรัตน์. “เครือข่ายการศึกษา การลงทุนเพื่อการส่งเสริมโรงเรียน 15 (2).” วารสารกองทุนสงเคราะห์การศึกษาเอกชน. 9, 87 (กรกฎาคม 2540) : 10.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2540.
- ธวัช หมื่นศรีชัย. “สภาพปัญหาและการบริหารงานโรงเรียน ระดับประถมศึกษา และ ก่อนประถมศึกษาที่ได้รับความนิยมมาก ในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์, 2541.
- ธำรงค์ศักดิ์ ธำรงเลิศฤทธิ์. “เกาะติดหลักสูตร สารการเรียนรู้ท้องถิ่นในหลักสูตรสถานศึกษา.” วารสารวิชาการ. (เมษายน-มิถุนายน 2550) : 67.
- บุญเลี้ยง คำชู. “การดำเนินการสร้างแผนกลยุทธ์กลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขา การบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544.
- บุญเลี้ยง ทูมทอง. “แนวการสอนจริยธรรมในชั้นเรียน.” วารสารวิชาการ สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (เมษายน-มิถุนายน 2550) : 20.
- บุญส่ง ลอยสุวรรณ. “แนวคิดในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ.” อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. นวัตกรรมการเรียนการสอน และการนิเทศการศึกษา เล่มที่ 8. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2532.
- บุญเรือน หมั่นทรัพย์. “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลต่อการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2538.
- บุญเลิศ เย็นคงคา. การจัดการศึกษาเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : วีเจ ฟรินติ้ง, 2544.

- ใบศรี พันเทศ. “การบริหารงบประมาณเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.” รายงานการค้นคว้าอิสระ การศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2543.
- พัศตร์ผจง วัฒนสิน และพสุ เดชะรินทร์. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542..
- พนม พงษ์ไพบูลย์. “ทัศนะบางประการเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน.” การศึกษาแห่งชาติ
23, 6 (สิงหาคม 2542) : 228-229.
- พิบูล ทีปะปาล. “การจัดการเชิงกลยุทธ์.” กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์, 2546.
- พัชรา มั่งชม. “นโยบายธุรกิจ การบริหารเชิงกลยุทธ์.” ใน เอกสารประกอบการสอน.
พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, 2540.
- พรพิมล ชินภักดี. “ปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเมือง
จังหวัดนครพนม.” การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2546.
- พลวิทย์ เกติมี. “โรงเรียนดีมีคุณภาพ.” ใน วารสารวิชาการ 4 (ตุลาคม-ธันวาคม 2548) : 15.
- พสุ เดชะรินทร์. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลงาน. [Online], accessed
5 June 2005. available from <http://mmpm4u.com/MD003/ch1.html>.
- ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา. การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2546.
- ไพโรจน์ กุลอึ้งประเสริฐ. “แนวทางการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.
- เมตตา ชูเลิศ. “สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครปฐม, 2547.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2532.
- รุ่ง แก้วแดง. การประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2544.
- _____. การประกันคุณภาพ ทุกคนทำได้ไม่ยาก. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช,
2544.
- รพีพรรณ เอกสุภาพันธุ์. “24 ปี ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.” ใน
24 ปี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน: บนเส้นทางของการปฏิรูป
การศึกษา, 19. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2539.

- โรจน์ ไทวายุวัฒน์. “การปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ประเภทการศึกษานอกระบบ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดอุดรธานี.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544.
- วิจิตร วรตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ขนิษฐการพิมพ์, 2535.
- วิชัย ราษฎร์ศิริ. หลักสูตรและแบบเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2531.
- วิชัย ธงชัย. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหาร งบประมาณมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.
- วัฒนาพร ระงับทุกข์. “การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง.” ใน หลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง, 15. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2540.
- วิศิษฐ์ ชุมวรจฉายี. “สารของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.” ใน เอกชนเคียงคู่รัฐ จัดการศึกษา : 23 ปี สช. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2538.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. นโยบายธุรกิจ การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บริษัท วรสิทธิ์พัฒนา จำกัด, 2538.
- _____. นโยบายธุรกิจ การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2541.
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. “พหุปัญญาริบท.” ใน วารสารวิชาการ 3 (กุมภาพันธ์ 2543) : 52.
- สวัสดิ์ สายประสิทธิ์ และคณะ. คู่มือสอบปฏิบัติการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พัฒนาการศึกษา, 2531.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อมรินทร์, 2545.
- _____. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), 2545.
- สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคลากรแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.
- สมบัติ ชำรงธัญวงศ์. นโยบายสาธารณะ : แนวคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2545.
- สมพร เมืองแป้น. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ดอกหญ้า, 2538.

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. “มิติคุณภาพโรงเรียน.” ใน วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.

15 (ธันวาคม 2540) : 10-12.

แสงเดือน แสงอุทัย. “กลยุทธ์การบริหารแบบพึ่งพากันแบบการผนึกกำลังเพื่อความร่วมมือของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขต.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544.

สุศักดิ์ หลาบมาลา. “พหุปัญญาบริบท.” วารสารวิชาการ. 3 (กุมภาพันธ์ 2543) : 52.

สุพานี สฤษฏีวานิช. การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.

_____. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.

สิงโต จ่างตระกูล. “การศึกษาเอกชน ความสำเร็จมากกว่าล้มเหลว จริงหรือ.” ใน เอกชน เคียงคู่รัฐจัดการศึกษา: 23 ปี สข., 130. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2538.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. การบริหารกิจการนักเรียน. พิษณุโลก : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2520.

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวัน. “การบริหารเชิงกลยุทธ์.” กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2546.

แสงเดือน อุทัย. “กลยุทธ์การบริหารแบบพึ่งพากัน แบบการผนึกกำลังเพื่อความร่วมมือของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขต.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2541.

สำนักงานเขตพื้นที่นครปฐม เขต 1. ข้อมูลสารสนเทศ ปีการศึกษา 2548. ม.ป.ท., 2548.

สำนักงานเขตพื้นที่นครปฐม เขต 2. ข้อมูลสารสนเทศ ปีการศึกษา 2548. ม.ป.ท., 2548.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นนิติบุคคล. ม.ป.ท., 2548.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา. ม.ป.ท., 2536.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. “การบริหารการเปลี่ยนแปลง.” ใน การบริหารราชการแนวใหม่บริบทและเทคนิควิธี. กรุงเทพฯ : บริษัทวิชั่น พรินท์ แอนด์มัลติมีเดีย จำกัด, 2548.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. ครูแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เซเว่น พรินต์ติ้งกรุ๊ป จำกัด, 2542.

_____. แนวการพัฒนาโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ระดับประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2532.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. คู่มือผู้บริหารโรงเรียนเอกชน : การบริหารงาน การเรียนการสอน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมศาสนา, 2531.
- _____. คู่มือปฏิบัติงานของโรงเรียน เรื่องการประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐาน คุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมศาสนา, 2542.
- คณะกรรมการการศึกษาเอกชน. คู่มือผู้บริหารโรงเรียนเอกชน การบริหารงานบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมศาสนา, 2531.
- _____. แนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมศาสนา, 2542.
- _____. บันทึกประจำวัน. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดโรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2544.
- _____. “โรงเรียนเอกชนกับการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน.” ใน 1 ปีการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมศาสนา, 2543.
- สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. สรุปผลการสังเคราะห์ผลการประเมิน คุณภาพภายนอกสถานศึกษา. ใน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบแรก พ.ศ. 2544-2548. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2549.
- อุทัย ธรรมเดโช. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจ้าพระยา การพิมพ์, 2531.

ภาษาอังกฤษ

- Akomas, Charlie. Examining the brain drain issues in Nigeria : A strategic management Approach for higher education. [Online]. accessed 20 February 2007. available from <http://proquest.umi.com/>
- Arpie, Balian G. Strategic management in a performance-based organization. [Online]. accessed 20 February 2007. Available from [http:// proquest.umi.com/](http://proquest.umi.com/)
- Beall, John. Strategic Management of Private School : Recruitment, Compensation, Development and Retention of Teachers [Online]. accessed 20 February 2007. available from [http:// proquest.umi.com/](http://proquest.umi.com/)
- Best, John W. Research in Education. Englewood Cliff, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970.
- Baldwin, Mark D. “Implementation of Strategic Planning in a Public School Setting : A case study.” Dissertation Abstracts International 55, 4 (October 1994) : 224-A.
- Campbell, Ronald F., and others. Introduction to Education Administration. 5th ed. Boston : Ally and Bacon Inc., 1977.

- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper & Row Publisher, 1974.
- Katz, Danail, and Robert L., Kahn. The social Psychology of Organization. 2nd ed. New York : John Wiley & Sons, 1978.
- David, Fred R. Strategic management. 5th ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1997.
- Franklin, Bobbit. The curriculum. New York : Prentice-Hall., 1997 Holt Rinehart and Winston, 1974.
- Frumkin, Peter. Creating New Schools : The Strategic Management of Charter Schools. [Online]. accessed 20 February 2007. Available from <http://www.aecf.org>.
- Glickman, Carl D. Supervision of Instruction A Developmental Approach. 3rd ed. Boston : Allyn and Bacon, 1990.
- Good, Carter V. Dictionary of Education. New York : McGraw-Hall, Co., 1973.
- Hoy, Wayne K., and Judith Furguson, "Theoretical Framwork and Exploration Organization Effectiveness of School." Educational Administration Quarterly. 21, 2 (Spring 1985) : 117-134.
- Javis, Osca T. Organizing Supervising and Administering the Elementary School. New York : Parker Publishing Company, 1969
- Kneller, George F. Introduction to Philosophy of Education. New York : Wiley and Sons, 1971.
- Likert, Rensis. The Human Organization. New York : MacGraw-Hill Book Co, 1967.
- Reid, Linda. The relationship between strategic management and president leadership in selected Colorado state- supported and private institutions of higher education [Online]. accessed 20 February 2007. Available from <http://www.aecf.org>.
- Miller, Van. The public Administration of American School. New York : The Macmillan Company, 1965.
- Teran, Ralph. "A case Study of Strategic Planning in a Large Urban School District (Urban Education)." Dissertation Abstracts International (October 1997) : 1771.
- Wright, Peter., Reingle, Charles D. and Kroll, Mark J. Strategic Management : Text and Case. Massachusetts : Allyn and Bacon, 1992.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

.....

1. อาจารย์ยุพิน ดุษิยามิ

วุฒิทางการศึกษา : ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร)

ตำแหน่ง : ผู้รับใบอนุญาตและผู้จัดการโรงเรียนอนุบาลเสริมปัญญา

2. นายสำเร็จ กุจิรพันธ์

วุฒิทางการศึกษา : Educational Administration (Ed.D)

ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครปฐม

3. นายพิเชฐ ตรีเมฆ

วุฒิทางการศึกษา : Development Education (Ph.D)

ตำแหน่ง : ศิษยานุศิษย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

4. นายสำเร็จ แก้วกระจ่าง

วุฒิทางการศึกษา : คม. (การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์)

ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการโรงเรียนปัญญาวรรค กรุงเทพมหานคร

5. นางพรรณิ ดุจดา

วุฒิทางการศึกษา : ศษ.ม. (หลักสูตร และการนิเทศ)

ตำแหน่ง : ศิษยานุศิษย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

ภาคผนวก ข

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือ

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือ

.....

- | | |
|---------------------------|---------------|
| 1. โรงเรียนแม่พระฟาติมา | กรุงเทพมหานคร |
| 2. โรงเรียนกุหลาบวิทยา | กรุงเทพมหานคร |
| 3. โรงเรียนเซน เทเรซา | กรุงเทพมหานคร |
| 4. โรงเรียนวิสุทธิวงศ์ | ปทุมธานี |
| 5. โรงเรียนประชาสงเคราะห์ | กาญจนบุรี |
| 6. โรงเรียนอนุชนศึกษา | กาญจนบุรี |
| 7. โรงเรียนวินัยนุกูล | กาญจนบุรี |
| 8. โรงเรียนศิริวิทย์ | กาญจนบุรี |

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มประชากร

ลำดับที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐม เขต 1	ลำดับที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐม เขต 2
1.	โรงเรียนอนุบาลสุธีธร	1.	โรงเรียนนาคประสิทธิ์
2.	โรงเรียนอนุบาลไพฑูริยา	2.	โรงเรียนบวรชนวิทย์
3.	โรงเรียนอนุบาลจันทร์สว่างกุล	3.	โรงเรียนภัทรานุสรณ์
4.	โรงเรียนอนุบาลสว่างวิทยา	4.	โรงเรียนมารีย์อุปถัมภ์
5.	โรงเรียนบำรุงวิทยา	5.	โรงเรียนยอแซฟอุปถัมภ์
6.	โรงเรียนอนุบาลศิริวรรณ	6.	โรงเรียนสกลวิทยา
7.	โรงเรียนอนุบาลหอยแหง	7.	โรงเรียนเอกตรุณ
8.	โรงเรียนธรรมมาภิสมัย	8.	โรงเรียนจารุวรรณวิทยา
9.	โรงเรียนสหบำรุงวิทยา	9.	โรงเรียนเดชอนุสรณ์
10.	โรงเรียนราษฎร์บำรุงวิทยา	10.	โรงเรียนเม่งฮ้างกฮัก
11.	อำนวยการวิทยานครปฐม	11.	โรงเรียนสาธิตวิทยา
		12.	โรงเรียนแสงทองวิทยา
		13.	โรงเรียนเจียนหัว
		14.	โรงเรียนอนุบาลศิริวิทย์
		15.	โรงเรียนอนุบาลแสงอรุณ
		16.	โรงเรียนอนุบาลเอกปฐม
		17.	โรงเรียนเสริมสิทธิ์วิทยา
		18.	โรงเรียนภัทรบุตร
		19.	โรงเรียนเจริญสุข
		20.	โรงเรียนเมธา
		21.	โรงเรียนอนุบาลพรละมัย
		22.	โรงเรียนเทพนิมิตพัฒนา

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ



ที่ ศธ 0502.203.2 / 1016

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 เมษายน 2550

เรื่อง ขอลาอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน(ตั้งรายชื่อที่แนบ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นางสาวพิมพ์พรณ คูณยามิ รหัสนักศึกษา 47252510 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอลาอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบ
ความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้ด้วยแล้ว ทั้งนี้ภาควิชาฯ ขอขอบคุณ
เป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

ภาคผนวก ง

หนังสือขอตกลงเครื่องมือ



ที่ ศธ 0520.203.2 / ร 034

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

13 มิถุนายน 2550

เรื่อง ขอลดลงเครื่องมือ

เรียน(ดังรายชื่อที่แนบ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนางสาวพิมพ์พรณ คุณิยามิ รหัส 47252510 นักศึกษาระดับปริญญาโทมาสมัคร
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ
อนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขออนุญาตให้นางสาวพิมพ์พรณ คุณิยามิ
ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการ
วิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาแจ้งเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. สิริยุฑ์ ภูษานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ ว. 4456



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

2 สิงหาคม 2550

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน(ดังรายชื่อที่แนบ)

ด้วย นางสาวพิมพ์พรณ คูนิยามิ นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก
ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้ปฏิบัติการสอน ในหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้ช่วยผู้บริหาร
และครูผู้ปฏิบัติการสอน ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ภาคผนวก จ

การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SEX	223.7500	343.2903	-.2828	.9627
AGE	222.5938	327.7329	.3304	.9616
EDU	223.3438	337.8458	.0300	.9618
TIME	222.5938	327.2167	.2798	.9625
EXP	223.0313	332.9345	.1146	.9638
POS	223.0938	342.0232	-.1452	.9635
X1	221.2500	325.0968	.6147	.9600
X2	221.3438	324.9425	.6268	.9599
X3	221.3750	325.0806	.5409	.9603
X4	221.2813	326.5958	.5106	.9604
X5	221.2500	323.8710	.5706	.9601
X6	221.0000	323.8065	.6459	.9598
X7	221.2500	327.0323	.6648	.9599
X8	221.1875	329.9637	.5268	.9603
X9	221.1875	326.4798	.5737	.9601
X10	221.2188	322.2409	.8079	.9593
X11	220.9688	324.6764	.6035	.9600
X12	221.1250	325.1452	.6124	.9600
X13	221.2813	324.9183	.7215	.9597
X14	221.0938	323.0554	.7766	.9594
X15	221.1875	320.2863	.7416	.9594
X16	221.0938	321.9587	.7530	.9594
X17	221.2188	329.5313	.4356	.9606
X18	221.3750	331.5968	.3241	.9610
X19	221.2188	326.4345	.5356	.9603
X20	221.2188	326.4990	.5894	.9601
X21	221.3125	324.1573	.7080	.9596
X22	221.1250	322.9516	.7976	.9594
X23	221.0938	323.3780	.6857	.9597
X24	221.1563	325.0393	.7038	.9597
X25	221.2500	325.2903	.6055	.9600
X26	221.2813	323.6280	.7077	.9596
X27	221.1875	321.6411	.7415	.9594
X28	221.2188	329.0796	.5198	.9603
X29	221.4063	327.7329	.5420	.9602
X30	221.2500	325.2903	.6736	.9598
X31	221.0313	325.1280	.6505	.9598
X32	221.0000	326.2581	.6626	.9599
X33	221.0625	327.5444	.6061	.9601
X34	221.1875	326.8024	.5577	.9602
X35	221.3125	330.0282	.4098	.9607
X36	221.1875	322.0927	.7208	.9595
X37	221.2188	326.3054	.6784	.9598
X38	221.0938	326.0877	.7032	.9598
X39	221.0625	324.8347	.7614	.9596

X40	221.0625	322.7056	.7826		.9594
X41	221.3750	330.3065	.5107	.9604	
X42	221.3438	330.9425	.5271	.9604	
X43	221.2813	328.2087	.6265	.9600	
X44	221.2188		326.9506	.6414	.9599
X45	221.3125	327.8992	.5858	.9601	
X46	221.2500	326.5161	.6956	.9598	
X47	221.2188	325.5958		.6355	.9599
X48	221.3750	327.2097		.6095	.9600
X49	221.3750	326.8226		.6311	.9600
X50	221.2813	325.4990		.6896	.9598

Reliability Coefficients

N of Cases = 32.0

N of Items = 56

Alpha = .9609

ภาคผนวก ช

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำสารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. แบบสอบถามนี้สำหรับสอบถาม ผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ และครูผู้สอนในสถานศึกษาเอกชน
3. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน และผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับคืนมานำมาวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวม ดังนั้นการตอบคำถามในแบบสอบถามฉบับนี้จึงไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของ ท่านแต่ประการใด
4. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

นางสาวพิมลพรรณ ดุษิยามิ
นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับ ผู้วิจัย
1.	เพศ ☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง	
2.	อายุ ☐ 1. น้อยกว่า 25 ปี ☐ 2. 25 – 35 ปี ☐ 3. 36 – 45 ปี ☐ 4. 46 ปีขึ้นไป	
3.	ระดับการศึกษา ☐ 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ 2. ปริญญาตรี ☐ 3. ปริญญาโท ☐ 4. ปริญญาเอก	
4.	ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนแห่งนี้ ☐ 1. น้อยกว่า 5 ปี ☐ 2. 5 – 10 ปี ☐ 3. 11 – 15 ปี ☐ 4. 16 – 20 ปี	
5.	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ☐ 1. น้อยกว่า 5 ปี ☐ 2. 5 – 10 ปี ☐ 3. 11 – 15 ปี ☐ 4. 16 – 20 ปี	
6.	ตำแหน่งปัจจุบัน ☐ 1. ผู้บริหาร ☐ 2. ผู้ช่วยผู้บริหาร ☐ 3. ครูผู้สอน	

ตอนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่แสดงระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวว่า โรงเรียนได้บริหารในระดับมาก-น้อยเพียงใด ซึ่งแต่ละช่องมีความหมายดังต่อไปนี้

- 5 หมายความว่า มีการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายความว่า มีการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายความว่า มีการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายความว่า มีการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายความว่า มีการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับการบริหาร					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1.	การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็งในการพัฒนาโรงเรียน						
2.	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเพื่อทราบถึงโอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาโรงเรียน						
3.	มีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน						
4.	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรร่วมกันกำหนดทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน						
5.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียน						
6.	ผู้บริหารแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน						
7.	ผู้บริหารส่งเสริมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน						
8.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่าย ได้แก่ ครู ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อพัฒนาโรงเรียน						

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับการบริหาร					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
9.	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียนให้ผู้ปกครองและชุมชนรับทราบอย่างสม่ำเสมอ						
10.	ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของผู้เรียน						
ปัญหาในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ข้อเสนอแนะในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 							
ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับการบริหาร					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
11.	การจัดโครงสร้างและทรัพยากร ผู้บริหารมีการจัดทำโครงสร้างองค์กรและแผนภูมิการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน						
12.	มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน						
13.	มีการจัดวางช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานที่เหมาะสมและคล่องตัว						
14.	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบให้แก่บุคลากรทุกคนอย่างชัดเจน						
15.	มีการจัดทำรายละเอียดภาระงานให้บุคลากรผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน						
16.	บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน						
17.	มีการจัดหาทรัพยากรเพื่อสนับสนุนทุกกิจกรรมในแผนงานและโครงการ ของโรงเรียนอย่างเพียงพอและทั่วถึง						
18.	มีการส่งเสริมจัดทำสื่ออุปกรณ์ที่มีคุณภาพ และมีนวัตกรรมที่ทันสมัย และเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน						

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับการบริหาร					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
19.	มีการจัดอาคารสถานที่ บรรยากาศ และ สภาพแวดล้อม ที่อำนวยความสะดวกต่อการจัดการเรียนการสอน						
20	มีการกระตุ้นให้บุคลากรใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อ ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด						
ปัญหาในการจัดโครงสร้างและทรัพยากร ข้อเสนอแนะในการจัดโครงสร้างและทรัพยากร 							
ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับการบริหาร					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
21.	การบริหารบุคลากรและการอำนวยการ มีการคัดเลือกและจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติหน้าที่						
22.	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบแก่ บุคลากรอย่างชัดเจน						
23.	มีการชี้แนะกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ใน การปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ						
24.	สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้และทักษะด้วย วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง						
25.	มีการจูงใจบุคลากรให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ						
26.	ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานตาม ความสามารถและตามความต้องการ						
27.	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ						
28.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิดอย่างอิสระ						
29.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การแก้ไขความขัดแย้งภายในโรงเรียน						

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับการบริหาร					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
30.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์และมีพลังในการนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด						
ปัญหาในการบริหารบุคลากรและการอำนวยการ ข้อเสนอแนะในการบริหารบุคลากรและการอำนวยการ 							
ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับการบริหาร					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
31.	การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ มีการนำแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้มาดำเนินงาน						
32.	มีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการประจำปี						
33.	มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา						
34.	มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตร						
35.	มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ						
36.	มีการส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคนิควิธีที่หลากหลาย						
37.	มีการสนับสนุนการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่หลากหลายตามความต้องการของผู้เรียน						
38.	ผู้บริหารกระตุ้น สนับสนุน ให้คำปรึกษาในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ						
39.	ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน						

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับการบริหาร					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
40.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความ สัมพันธ์อันดีในหมู่คณะและความเข้มแข็งทาง วิชาการ						
ปัญหาในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ 							
ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับการบริหาร					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
41.	การติดตามและประเมินผล มีกระบวนการตรวจสอบผลการดำเนินงานของ โรงเรียน						
42.	มีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนงานของ โรงเรียน						
43.	มีการประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการของ โรงเรียน						
44.	มีการรายงานผลการดำเนินงานที่สนองต่อนโยบาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของโรงเรียน						
45.	มีการสร้างระบบการประเมินแผนงานและโครงการ						
46.	มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ ชัดเจน						
47.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครู และบุคลากรมีส่วนร่วมใน การกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผล						
48.	มีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนด นโยบาย แผนงาน และโครงการต่อไป						
49.	มีการปรับโครงสร้างการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนา						

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาวพิมลพรรณ ดุขิยามิ
ที่อยู่	56/93 หมู่บ้านร่มฟ้า ซอย 6 ตำบลสนามจันทร์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000
ที่ทำงาน	โรงเรียนอนุบาลเสริมปัญญา อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000 โทร. 0-3425-7288
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2525	สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีศึกษาศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2547	ศึกษาต่อระดับปริญญาโทบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2529-2536	อาจารย์โรงเรียนราชินีบูรณะ จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2536-ปัจจุบัน	ครูใหญ่โรงเรียนอนุบาลเสริมปัญญา จังหวัดนครปฐม