

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง สภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารวิชาการ ตำรา วารสาร บทความทางวิชาการ และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง โดยมีประเด็นหลักในการนำเสนอ ดังนี้

2.1 สภาพทั่วไปของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

2.1.1 ประวัติโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

2.1.2 การบริหารในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.2.1 ความหมายและแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.2.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.2.3 หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.2.4 บทบาทของผู้บริหารในการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.2.5 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษาอิสลาม

2.3 กระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

2.3.2 การกำหนดทิศทางของโรงเรียน

2.3.3 การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

2.3.4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

2.3.5 การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 สภาพทั่วไปของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

2.1.1 ประวัติโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นสถาบันการศึกษาที่วิวัฒนาการมาจาก “ ปอเนาะ ” ซึ่งเดิมการจัดการเรียนการสอนไม่มีการวัดและประเมินผล ไม่มีชั้นเรียน ในอดีตเมื่อ

ปอเนาะถูกมองในแง่ลบ จึงก่อให้เกิดความพยายามจากภาครัฐที่จะให้ปอเนาะมาจดทะเบียนกับภาครัฐ ในปี พ.ศ. 2501 สมัยรัฐบาลของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ มีการกำหนดให้ปรับปรุงการศึกษาในส่วนภูมิภาคขึ้น โดยให้ภาคการศึกษา 2 รับผิดชอบดูแลการศึกษาในสี่จังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ ปัตตานี ยะลา นราธิวาสและสตูล เพื่อวางแผนการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่แห่งนี้ โดยมีปอเนาะเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องพัฒนาเพราะการจัดการศึกษาปอเนาะในสมัยนั้น ในสายตาของภาครัฐถือว่าเป็นการจัดการศึกษาที่ล่าช้ากว่าสถาบันอื่น (สถาบันเอเชียศึกษา, 2549 : 64) ประกอบกับปัญหาความปลอดภัยมั่นคงของชาติ เพราะปอเนาะไม่ได้จดทะเบียน ไม่มีการควบคุมดูแล ภาครัฐจึงมีความสนใจและจะพยายามปรับปรุงปอเนาะซึ่งเป็นสถาบันทางการศึกษาของชาวไทยเชื้อสายมลายูให้มาอยู่ภายใต้กฎหมายโรงเรียนราษฎร์ โดยเรียกว่าโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามเพื่อที่รัฐบาลจะสามารถควบคุมดูแลการเรียนการสอน หลักสูตรและการวัดและการประเมินผลได้ (อรรถพ เนียมคง, 2538:52)

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับกระทรวงมหาดไทยได้จัดสัมมนาเพื่อปรับปรุงปอเนาะภาคใต้ มีมติให้มีการจดทะเบียนปอเนาะต่อกระทรวงศึกษาธิการในช่วง พ.ศ. 2504 – 2509 โดยเมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2504 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการปรับปรุงส่งเสริมปอเนาะในภาคการศึกษา 2 พ.ศ. 2504 ซึ่งนับเป็นการพัฒนาปอเนาะไปสู่ระบบการจัดการเรียนการสอนหรือเป็นการจัดระบบการศึกษาเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2497 การจดทะเบียนปอเนาะตามระเบียบนี้กำหนดให้ปอเนาะที่จะได้รับการส่งเสริมหรือช่วยเหลือจากทางราชการต้องจดทะเบียนเป็นโรงเรียนวิชาศาสนาให้ถูกต้องและการจดทะเบียนให้เป็นไปตามความสมัครใจของโต๊ะครู ผลการใช้ระเบียบนี้ปรากฏว่าเมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2507 มีปอเนาะในภาคการศึกษา 2 มาจดทะเบียนกับทางราชการจำนวน 171 ราย ปอเนาะที่จดทะเบียนแล้วได้มีความสนใจที่จะปรับปรุงกิจกรรม อาคาร สถานที่สอน หลักสูตรการเรียนการสอน มีชั้นเรียน และมีการวัดผลและประเมินผลจนกระทั่งในปี พ.ศ.2508 รัฐบาลมีความเห็นว่าควรส่งเสริมปอเนาะที่จดทะเบียนแล้วให้แปรสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ต่อมาเมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2509 คณะรัฐมนตรีได้มีมติห้ามจัดตั้งปอเนาะขึ้นมาใหม่ตามข้อเสนอแนะของสภาความมั่นคงแห่งชาติและให้ปอเนาะที่จดทะเบียนแล้วจะต้องมาขอจัดตั้งเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามภายในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2514 และในปี พ.ศ. 2526 โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามได้เปลี่ยนเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 (อิบราฮีม ณรงค์รักษาเขต, 2551 : 63-65)

นอกจากนี้ทางราชการให้การสนับสนุนทางการเงิน วัตถุประสงค์การศึกษา ให้แก่ปอเนาะที่จดทะเบียนหลังจากที่ปอเนาะได้แปรสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม และโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแล้ว หลักสูตรของปอเนาะเดิมซึ่งไม่เป็นลายลักษณ์อักษรได้ ถูกพัฒนาให้เป็นหลักสูตรที่เป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่ หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2504 หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2513 หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2523 หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2535 หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2540 และหลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2546 (อิบราฮีม ฌรงค์รักษาเขต, 2551 : 65-66) ซึ่งในปัจจุบันโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้แบ่ง ออกเป็นสองประเภท คือ โรงเรียนเอกชนในระบบและนอกระบบ โรงเรียนเอกชนในระบบ คือ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่ดำเนินการจัดการเรียนการสอนสองระบบ คือ สามัญควบคู่ ศาสนาซึ่งการจัดการเรียนการสอนด้านสามัญศึกษาใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และวิชาศาสนาใช้หลักสูตรอิสลามศึกษา พุทธศักราช 2546 โดยกำหนด จุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็น เงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน (พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน, 2550:30) โรงเรียนดังกล่าวเป็น โรงเรียนได้มาตรฐานตามหลักเกณฑ์ที่รัฐกำหนดไว้ในการสนับสนุน งบประมาณ กล่าวคือ โรงเรียนเอกชนที่จดทะเบียนเป็นมูลนิธิได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล 100 เปอร์เซ็นต์และโรงเรียนเอกชนที่จดทะเบียนเป็นเจ้าของได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล 60 เปอร์เซ็นต์ (นิเลาะ แวอุเซ็ง และคณะ, 2550:2) ส่วนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่สอนเฉพาะวิชาศาสนา อย่างเดียวหรือศาสนาควบคู่สามัญ (ระบบ กศน.) ศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) และ สถาบันศึกษาปอเนาะ เป็น โรงเรียนที่จัดการศึกษานอกระบบมีความยืดหยุ่นในการกำหนด จุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล (พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน, 2554:1)

สรุปได้ว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม แต่เดิมนั้นคือสถาบันการศึกษา ปอเนาะที่ได้จัดการเรียนการสอนอย่างไม่มีระบบและสอนเฉพาะความรู้ทางด้านศาสนาเท่านั้น ซึ่ง เมื่อรัฐบาลได้เปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติการศึกษา สถาบันปอเนาะจึงเปลี่ยนรูปแบบกลายเป็น โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามอย่างในปัจจุบัน ที่ได้จัดการเรียนการสอนทั้งในรายวิชาศาสนา และสามัญควบคู่ไปด้วย โดยกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของ การศึกษา การวัดและประเมินผลที่ชัดเจนซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา

2.1.2 การบริหารในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

การบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชนจะมีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากภาครัฐหลายประการ เช่น การลงทุน ลักษณะการจัดตั้ง การดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ระดับชั้นที่เปิดและ โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนที่อยู่ในส่วนภูมิภาค ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 มาตรา 4 ได้กำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจเป็นผู้อนุญาตเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนและด้านวิชาการในท้องถิ่นให้ประสานงานกับผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมในการจัดโครงการและการฝึกอบรมจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการศึกษาในแต่ละเขต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542 : 12)

1) การบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาและดำเนินการสอนวิชาสามัญควบคู่ศาสนาในระดับการศึกษาต่างๆตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ หรือได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับดูแล โรงเรียนเอกชนทุกระดับ ทุกประเภท ให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาของรัฐ และกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542 : 1) กล่าวคือ เอกชนเป็นผู้บุกเบิกการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนมีบทบาทในการจัดการศึกษาควบคู่กับการจัดการศึกษาของรัฐมาโดยตลอด เนื่องจากในอดีตรัฐมีศักยภาพไม่เพียงพอที่จะจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง จึงเปิดโอกาสและส่งเสริมให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาล โดยสนับสนุนให้จัดตั้งโรงเรียนเอกชนทุกระดับและทุกประเภท ดังนั้นการศึกษาเอกชนจึงได้มีบทบาทสร้างสรรค์และพัฒนาประชากรส่วนหนึ่งของประเทศให้มีความรู้ความสามารถ ผลผลิตด้านทรัพยากรบุคคลที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเอกชนจำนวนมากได้เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสร้างความก้าวหน้าให้แก่ประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี การเมือง การปกครองเป็นที่ประจักษ์อย่างชัดเจนในการมีส่วนร่วมพัฒนาประเทศชาติตลอดมา จนกระทั่งในปัจจุบันรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้ให้ความสำคัญแก่โรงเรียนเอกชนโดยได้ระบุไว้ในมาตรา 81 ให้รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาด้อยและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ระบุไว้ในเช่นกันในมาตรา 12 ให้เอกชนมีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรา 45 ระบุให้รัฐกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542 : 8 -23)

จากการที่รัฐให้โอกาสเอกชนเข้ามาจัดการศึกษา โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จึงเป็นหน่วยงานหนึ่งที่จะต้องมีการจัดระบบการบริหารที่ดีเพื่อการจัดการศึกษา

จะได้มีประสิทธิภาพ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเป็นผู้ควบคุมดูแล สนับสนุน ส่งเสริมให้การบริหารงานของโรงเรียนสามารถดำเนินไปด้วยดี โดยอาศัยพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 เป็นหลักในการบริหารโรงเรียนเอกชน นอกจากนี้เพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนดังปรากฏในบัญญัติมาตรา 39 บัญญัติไว้ว่า “กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งานประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ โรงเรียน โดยตรง” (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

2) การบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติในการดำเนินงานการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งวิธีการปฏิบัติให้ได้ขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของผู้บริหารเพราะพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในแต่ละวันมีความสำคัญ มีอิทธิพลอย่างยิ่งที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน นอกจากนี้ในฐานะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนยังมีหน้าที่ผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ มีความรู้ มีคุณธรรม ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรมีหลักในการบริหารจัดการเพื่อรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเอกชน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2544 : 196 -198)

- 1.ให้ความสำคัญกับคน คือให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การคัดเลือก สรรหา บำรุงรักษา พัฒนา ให้ประโยชน์และการประเมินผล จนกระทั่งเกษียณออกจากโรงเรียน ยิ่งโรงเรียนได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานยิ่งทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าเพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างสัมพันธภาพที่ดี ความเป็นกันเอง จัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีให้พร้อมเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนซึ่งเป็นการทำงานไปพร้อมๆกันมากกว่าการสั่งการตามลำดับ

2. เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนต้องใช้ทรัพยากรต่างๆอย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดและประหยัดที่สุด เพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ พยายามใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจทุกครั้ง โดยนำข้อมูลสารสนเทศหรือเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและนำข้อมูลจากการวิจัยมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงานให้มากที่สุด

3. ให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม คือการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นเรื่องที่ผู้ได้รับประโยชน์และผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน มิใช่เป็นเรื่องของโรงเรียนเพียงฝ่ายเดียวเพราะ โรงเรียนต้องพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ให้เป็นที่ยอมรับของพ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน สังคมและพัฒนาบุตรหลานของพวกเขาเหล่านั้นให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่ชุมชน สังคมและประเทศชาติต้องการ โรงเรียนต้องอาศัยความร่วมมือกัน ตั้งแต่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งคณะกรรมการโรงเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชนและสื่อมวลชน

4. ต้องยุติธรรมและโปร่งใส คือ การทำงานทุกอย่างในโรงเรียนเอกชนต้องเน้นความยุติธรรมและโปร่งใส มีความเที่ยงตรงและสามารถตรวจสอบได้ในทุกประเด็น ผู้บริหารโรงเรียนควรประพฤติตนและปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในโรงเรียน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง หรือใช้ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง มีการกำหนดขอบเขตอำนาจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน รวมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน

5. คำนึงถึงคุณภาพมากกว่าปริมาณ คือ การบริหารเป็นเรื่องคุณภาพ คุณภาพเป็นเรื่องเกี่ยวกับคนและโรงเรียน ถ้าคนในโรงเรียนขาดคุณภาพ ส่งผลให้ระบบต่างๆมีปัญหา การจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนจำเป็นต้องนำระบบการประกันคุณภาพและการรับรองคุณภาพการศึกษามาใช้อย่างเป็นรูปธรรมจริงจัง ตั้งแต่การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนหรือธรรมนูญโรงเรียน (กำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายได้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ) นำแผนปฏิบัติงานไปใช้ให้บรรลุเป้าหมาย มีการติดตามตรวจสอบปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนและมีการประเมินตนเอง รวมทั้งพร้อมให้หน่วยงานภายนอกมาตรวจสอบคุณภาพ ในที่สุดก็จะได้โรงเรียนเอกชนที่มีคุณภาพ

6. ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ คือ การทำงานทุกอย่างต้องเน้นการทำให้ใหม่ๆให้ดีกว่าเดิม ไม่มัวแต่ทำตามความเคยชินซึ่งทำให้เกิดประโยชน์น้อย ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดเวลาเพื่อให้มีความรู้ที่ทันสมัย รู้จักคิดวิเคราะห์ สามารถเลือกองค์ความรู้ต่างๆมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ ริเริ่มงานใหม่ๆหรือสอนแนะบุคลากรในโรงเรียนและเชื่อว่าเราสามารถทำโรงเรียนให้มีคุณภาพได้ดีขึ้นในทุกๆวันจากที่กล่าวมา ผู้บริหาร

โรงเรียนเอกชนจะต้องใช้ความเป็นผู้นำเป็นศาสตร์และศิลป์ในการโน้มน้าวจิตใจบุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องให้มีความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ ปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความล้มเหลวหรือความเจริญรุ่งเรืองของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ก็อยู่ที่ผู้บริหาร เพราะผู้บริหารเป็นจุดรวมแห่งพลังร่วมของบุคคลในโรงเรียน ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามประกอบด้วย บุคคลที่ได้รับอนุญาตแต่งตั้งจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ให้ดำรงตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการและครูใหญ่

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.2.1 ความหมายและแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์

1) ความหมายการบริหารตามมโนทัศน์อิสลาม

ในอัลกุรอานได้มีการใช้ คำว่า “ตัดบิร” (تدبير) และคำกริยาของ “ตัดบิร” คือคำว่า “ยูดับบิร” (يدبر) ในความหมายของการบริหาร โดยที่อัลกุรอานได้กล่าวถึงคำดังกล่าวนี้สี่ครั้งด้วยกัน Jubran Saleh, Ali Mohammad (2551 : 47) ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสไว้ว่า

﴿ إِنَّ رَبَّكُمْ اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مَا مِنْ شَيْعٍ إِلَّا مِنْ بَعْدِ إِذْنِهِ ذَلِكُمْ اللَّهُ رَبُّكُمْ فَاعْبُدُوهُ أَفَلَا تَذَكَّرُونَ ﴾

ความว่า “ แท้จริงพระเจ้าของพวกท่านคือ อัลลอฮ์ ﷻ ผู้ทรงสร้างชั้นฟ้าทั้งหลายและแผ่นดินในเวลา 6 วันแล้วพระองค์ทรงประทับบนบัลลังก์ทรงบริหาร กิจการ ไม่มีผู้ให้ความช่วยเหลือคนใด เว้นแต่ต้องได้รับอนุมัติจากพระองค์นั่นคือ อัลลอฮ์ ﷻ พระเจ้าของพวกท่าน พวกท่านจงเคารพภักดีต่อพระองค์เถิด พวกท่านมิได้ใคร่ครวญกันดอกหรือ? ”

(ยูนุส 10 : 3)

ในอีกอายะฮ์หนึ่ง อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสถึงการทรงไว้ซึ่งอำนาจในการปกครองสรรพสิ่งทั้งหลายว่า

﴿ قُلْ مَنْ يَرْزُقُكُمْ مِنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ أَمَّنْ يَمْلِكُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ
وَمَنْ يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ وَيُخْرِجُ الْمَيِّتَ مِنَ الْحَيِّ
وَمَنْ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ فَسَيَقُولُونَ اللَّهُ فَقُلْ أَفَلَا تَتَّقُونَ ﴾

ความว่า “ จงกล่าวเถิด (มุฮัมมัด) ใครผู้ประทานปัจจัยยังชีพที่มาจาก
ฟากฟ้า และแผ่นดินแก่พวกท่าน หรือใครเป็นเจ้าของการได้ยินและ
การมองเห็น และใครเป็นผู้ให้มีชีวิตหลังจากการตายและเป็นผู้ให้ตาย
หลังจากมีชีวิตมา และใครเป็นผู้บริหารกิจการ” แล้วพวกเขาจะกล่าว
กันว่า “ อัลดอลฮฺ ﷻ ” ดังนั้นจงกล่าวเถิด(มุฮัมมัด)“พวกท่านไม่ยำเกรง
หรือ ? ”

(ยูनुส 10 : 31)

อัลดอลฮฺ ﷻ จะทรงดูแลสรรพสิ่งทั้งหลายที่พระองค์สร้าง พระองค์จึงเป็นผู้ชี้แนะ
บริหารปกครอง และควบคุมกิจการทั้งปวง พระองค์ได้ตรัสว่า

﴿ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ بِلِقَاءِ رَبِّكُمْ تُوقِنُونَ ﴾

ความว่า “ อัลดอลฮฺ ﷻ ผู้ทรงบริหารกิจการ ทรงจำแนกโองการ
ทั้งหลายให้ชัดเจน เพื่อพวกเจ้าจะได้เชื่อมั่นในการพบพระเจ้าของ
พวกเจ้า”

(อรเราะฮุด 13: 2)

ในอายะฮฺที่ 4 อัลดอลฮฺ ﷻ ได้เน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของความหมายใน
ลักษณะเดียวกันนี้ เมื่อพระองค์ตรัสไว้ว่า

﴿ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ
كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ ﴾

ความว่า “พระองค์ทรงบริหารกิจการจากชั้นฟ้าสู่แผ่นดิน แล้วมันจะ
ขึ้นไปสู่พระองค์ในวันหนึ่งซึ่งกำหนดของมันเท่ากับหนึ่งพันปีตามที่
พวกเจ้านับ” (อัซซัจญะฮ์ 32 : 5)

จากอายะฮ์ทั้งสี่ดังกล่าวนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าโลกดำเนินไปตามที่ถูกกำหนด ผู้ที่อยู่
เบื้องหลังแห่งการบริหารกิจการทั้งหมดคือ อัลลอฮ์ ﷻ ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา
อิสลามจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในความหมายข้างต้นก่อนจึงจะสามารถบริหารงานต่างๆใน
โรงเรียนอย่างชาญฉลาด และช่วยให้การบริหารกิจการประสบผลสำเร็จ การบริหารการศึกษา
อิสลามเป็นการบริหารระบบการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ
การศึกษาและการสอนในอิสลาม ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างเป็นระบบมีระเบียบแบบ
แผน และครอบคลุมพร้อมทั้งตรวจสอบได้ โดยวางอยู่บนหลักการพื้นฐานที่มาจากอัลกุรอานและ
อัลหะดีษ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารการศึกษา Jubran Saleh, Ali Mohammad (2551 :
47) ได้นำเสนอว่า แนวคิดการบริหารการศึกษาจะวางบนฐานแนวความคิดทางการศึกษาและการ
บริหาร ซึ่งการพัฒนาแนวคิดทางการบริหารการศึกษาจะขึ้นอยู่กับพัฒนาการของแนวคิดทั้งสองนี้
เช่นกันกล่าวคือ “การศึกษา” หมายถึงกระบวนการบำรุงรักษาปัจเจกบุคคลให้มีความเจริญงอกงาม
ในทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านจิตวิญญาณ สติปัญญา ร่างกาย และสังคม ปลูกฝังในเรื่อง
ศรัทธา จริยธรรม และการประพฤติปฏิบัติตนที่ดีของนักเรียน ส่วนการบริหารเป็นกระบวนการ
เกี่ยวกับการประสานงานและการทำให้เกิดความเป็นเอกภาพในความพยายามของมนุษย์และ
องค์ประกอบทางกายภาพที่มีอยู่ในสถาบันการศึกษาอิสลาม โดยใช้วิธีการและทักษะความสามารถ
ในการทำให้กระบวนการปฏิบัติงานดำเนินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะทำให้
วัตถุประสงค์ทางการศึกษาสนองตอบต่อหลักการบริหารการศึกษาอิสลามอย่างแท้จริง

โดยเฉพาะปัจจุบันเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายๆด้าน ซึ่งมี
ผลกระทบต่อการศึกษาและการบริหารจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความ
เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ กำหนดทิศทาง พันธกิจ วิสัยทัศน์ และ
วัตถุประสงค์ของหน่วยงานเพื่อที่จะสามารถวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม
นอกจากนี้ต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายของการศึกษาเพื่อที่จะสร้างและพัฒนาผู้เรียนอย่างสมดุล
ในทุกมิติทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ วิญญาณ สังคมและคุณธรรม ต้องรู้จักใช้เทคนิคและกล
ยุทธ์ในการบริหารงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้การดำเนินงาน ไปสู่
เป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งต้องมีแผนกลยุทธ์ในการบริหาร ดังที่

Jubran Saleh, Ali Mohammad (2551) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารการศึกษาในอิสลามไว้ดังนี้

1. เพื่อชี้แนะและประเมินโปรแกรมการศึกษาและปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรมตามความเหมาะสมของกาลและเวลา

2. เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เหมาะสมที่จะทำให้บุคลากรทางการสอนและบริหารมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของสถาบันและมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของสถาบันและนำไปสู่มาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมที่สูงส่ง ซึ่งการที่จะให้บรรลุสิ่งเหล่านี้ได้จำเป็นจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูและบุคลากรทางการบริหาร ระหว่างครูและนักเรียน และจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนักเรียนด้วยกันจึงจะส่งผลให้เกิดความไว้วางใจกัน ให้เกียรติต่อกัน ให้ความเคารพต่อผู้อื่น และมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถาบัน

3. เพื่อให้บุคลากรทางการสอนและบริหาร นักเรียน พ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลกระทบต่อพวกเขา

4. เพื่อสร้างสะพานเชื่อมระหว่าง โรงเรียน ครอบครัวของนักเรียนและชุมชนให้สามารถรับรู้เกี่ยวกับการพัฒนาต่างๆที่โรงเรียนได้ดำเนินการ

5. เพื่อคัดเลือกครูอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากคุณสมบัติทางการศึกษา ความรู้ จริยธรรม ประสบการณ์และความบริสุทธิ์ใจ และควรกำหนดตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับตัวบุคคลและส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ

6. เพื่อกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อการปรับปรุงพัฒนาสถาบัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องชี้แนะบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการนำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความผิดพลาดทั้งหลายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2) ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์

แนวคิดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีนักวิชาการหลายท่านทางด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ดังต่อไปนี้

Alfred Chandler (อ้างถึงใน สุพานี สฤญญ์วานิช, 2544:8) กล่าวว่า “ กลยุทธ์ เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาวของโรงเรียน และการเลือกแนวทางปฏิบัติตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ ”

James B. Quinn (อ้างถึงใน สุพานี สฤญญ์วานิช, 2544:8) กล่าวว่า “ กลยุทธ์ เป็นแผนที่ประกอบไปด้วยเป้าหมายหลักของโรงเรียน นโยบายและการดำเนินการต่างๆเพื่อให้โรงเรียนมุ่งสู่ภาพรวมทั้งหมดอย่างที่ต้องการ ”

Quinn (อ้างถึงใน ประยงค์ มีใจชื่อ,2542 :4-5)ได้แนะนำเพิ่มเติมว่า “กลยุทธ์” จะช่วยโรงเรียนในเรื่องต่อไปนี้

- 1) การจัดสรรทรัพยากรต่างๆให้เกิดความเหมาะสม
- 2) การตัดสินใจในการลงทุนเพื่อให้สอดคล้องกับข้อดี และข้อเสียของโรงเรียน
- 3) การรุกเพื่อสร้างโครงการใหม่ที่เหมาะสม
- 4) การเตรียมพร้อมเพื่อตั้งรับการรุกรานของกลุ่มแข่ง

William F. Glueck กล่าวว่า “ กลยุทธ์ เป็นแผนหลักของ โรงเรียนที่ได้วางไว้เพื่อให้แน่ใจว่าจะเป็นแนวทางทำให้โรงเรียนบรรลุถึงเป้าหมายหลักที่ต้องการได้”

Henry Mintzberg กล่าวว่า “ กลยุทธ์ เป็นรูปแบบของการตัดสินใจต่างๆ หรือการดำเนินการ เพื่อให้โรงเรียนบรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างที่ต้องการ”

Michael A. Hitt และคณะ กล่าวว่า “ กลยุทธ์ เป็นชุดของภาระผูกพันและการดำเนินการต่างๆ ที่ได้มีการประมวลและประสานเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competencies) เพื่อให้ได้ข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคนอื่น”

Kaplan & Norton (อ้างถึงใน สิทธิศักดิ์ พฤษภักดิ์กุล,2546) กล่าวว่า “ กลยุทธ์ หมายถึง การนำโรงเรียนจากจุดที่อยู่ ณ ปัจจุบันไปยังอีกจุดหนึ่งในอนาคตซึ่งไม่มีใครเคยไปมาก่อน ถือว่าเป็นความไม่แน่นอน เนื่องจากโรงเรียนไม่เคยไปที่นั่นมาก่อน หนทางที่จะไปยังจุดดังกล่าวจึงเป็นเพียงสมมติฐานหลายสมมติฐานต่อกัน แผนทีกลยุทธ์จึงเป็นการระบุให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของกลยุทธ์ และสามารถทำให้ทดสอบได้”

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998 อ้างถึงใน ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา,2557: 10-11)ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ ในทฤษฎี 5 Ps คือ 1) กลยุทธ์คือการวางแผน หมายถึง หลักการเพื่อดำเนินการจากปัจจุบันสู่อนาคตหรือจากที่นี้ไปที่นั่น 2) กลยุทธ์คือรูปแบบ หมายถึง พฤติกรรมการกระทำซึ่งเคยปฏิบัติมาแล้วประสบความสำเร็จ 3) กลยุทธ์คือตำแหน่ง หมายถึง ความสามารถโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการลูกค้า 4) กลยุทธ์คือมุมมอง หมายถึง ปรัชญาของโรงเรียน คือวิธีการของโรงเรียนเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า และ 5) กลยุทธ์คืออุบาย หมายถึง วิธีการเฉพาะเพื่อเอาชนะคู่แข่ง นอกจากนี้มีนักวิชาการที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในแง่มุมต่างๆ ที่สอดคล้องกันสามารถสรุปรวบรวมได้ถึง 10 แนวคิดโดยแบ่งเป็น 2 ทฤษฎีคือ ทฤษฎีที่ 1 กล่าวว่ากลยุทธ์จะเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ และลักษณะที่ต้องการไปในอนาคต ประกอบด้วยทฤษฎีดังนี้

Andrews เสนอแนวคิดกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ได้จากความสอดคล้องระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเรียกว่า SWOT

Ansoff เสนอแนวคิดกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ได้จากการวางแผนและการวิเคราะห์

Porter เสนอแนวคิดกลยุทธ์เป็นกระบวนการวิเคราะห์เพื่อกำหนดตำแหน่งการแข่งขันโรงเรียนกับตลาด

และทรศนะที่ 2 กล่าวว่ากลยุทธ์ คือกระบวนการจะนำไปสู่การกำหนดเพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามที่โรงเรียนกำหนดไว้ ประกอบด้วยทรศนะดังนี้

Schumpeter เสนอแนวคิดกลยุทธ์ด้วยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ สามารถนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Simon เสนอแนวคิดกลยุทธ์เป็นการรับรู้ผ่านประสาทสัมผัสทั้งห้าเพื่อตีความสิ่งที่อยู่ภายนอกและภายในโรงเรียน

Sange เสนอแนวคิดกลยุทธ์เป็นกระบวนการเรียนรู้จากพฤติกรรมกรรมการกระทำ

Pfeffer เสนอแนวคิดกลยุทธ์คือกระบวนการต่อรอง

Schein เสนอแนวคิดกลยุทธ์คือกระบวนการรวบรวม

Hannan & Freeman เสนอแนวคิดกลยุทธ์คือกระบวนการตอบสนองสภาพแวดล้อม

Chandler เสนอแนวคิดกลยุทธ์คือกระบวนการเปลี่ยนผ่านเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544 : 36) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2551 : 52) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการสู่จุดหมายปลายทาง (Means) ระดับปฏิบัติการและเป็นแนวทางเพื่อตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย

พอมบรัมย์ (อ้างถึงใน จอมพงษ์ มงคลวานิช,2555) ได้ให้ความหมายคำว่า “กลยุทธ์” หมายถึง กระบวนการกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยแบ่งกลยุทธ์เป็น 3 ระดับตามการบริหารจัดการ คือ

1. ระดับกลยุทธ์ (Strategic Level) การกำหนดนโยบายและตั้งเป้าหมาย
2. ระดับบริหารจัดการ (Managerial Level) เน้นการจัดการและใช้ทรัพยากรต่างๆ ตามแผนกลยุทธ์

3. ระดับปฏิบัติการ (Operational Level) เป็นการบริหารจัดการรายวันและสิ่งสำคัญที่สุดก็คือ ระบบบริหารบุคลากรและ โครงสร้าง โรงเรียนต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์โรงเรียนหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ทุกสิ่งทุกอย่างต้องสอดคล้องประสานและเหมาะสมอย่างมีกลยุทธ์ (Strategic Fit)

สจูนี เลิศแสวงกิจและมาลัย ม่วงเทศ (2555:30) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ ว่าเป็นวิธีการที่นำมาใช้ในการบริหาร โรงเรียน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายโรงเรียน กลยุทธ์เป็นแนวทางที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตามในการดำเนินงาน ซึ่งผู้บริหารคาดหวังว่าหากครู และบุคลากรสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ก็จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จากความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” จะเห็นได้ว่าคำนิยามความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” นี้มีขอบเขตที่แคบและกว้าง คือ ในระดับแคบนั้นเน้นที่วิธีการ(Means) ที่สำคัญที่จะใช้เพื่อให้โรงเรียนบรรลุถึงเป้าหมายหลักของ โรงเรียน ส่วนในระดับกว้าง จะให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” โดยพิจารณาครอบคลุมทั้งเป้าหมาย (Ends) และวิธีการ(Means) ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว และจะพบว่าส่วนใหญ่มักจะใช้คำว่า “กลยุทธ์” ในฐานะของเครื่องมือหรือวิธีการมากกว่า แต่สำหรับความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้ว จะมีความหมายที่กว้างกว่าคำว่า “กลยุทธ์”

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

Thompson and Strickland (2003:6 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ,2546) ได้ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนการบริหารประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยการริเริ่มปรับปรุงแก้ไขแล้วปรับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์และการบริหารให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

Wheelen and Hunger (2002:2 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ,2546)ได้ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกลุ่มของการตัดสินใจในการบริหารและการปฏิบัติการที่กำหนดการทำงานของบริษัทในระยะยาว ประกอบด้วยการกลั่นกรองสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการวางแผนระยะยาว การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินผลและการควบคุม

Coulter (2002:9 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ,2546) ได้ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์กันและมีความต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาการปรับปรุง หรือการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของ โรงเรียน

Ansoff (1999 อ้างถึงใน Nur Setyaningrum: 2014) ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์งานต่างๆที่เรียกว่า “การกำหนดกลยุทธ์” กระบวนการนี้เรียกว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยมีวิธีการคือ โรงเรียนต้องมีการวางแผนให้เหมาะสมกับสภาพที่มีอยู่เพื่อให้

บรรลุเป้าหมาย จะต้องมีข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ในการบริหาร โรงเรียนและการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและเป็นที่ยอมรับของประชาชน

Blocher dan lin (1999 อ้างถึงใน Nur Setyaningrum: 2014) ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การควบคุมอย่างมีระบบและมีความรับผิดชอบในการบริหารและสร้างโรงเรียนให้มีความยั่งยืนเพื่อให้ดังเป้าหมายและกระตุ้นการบริหารโรงเรียนอย่างมีระบบเพื่อให้ถึงความสำเร็จ ดังนั้นการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะต้องให้มีความยุติธรรมและโปร่งใสในการตัดสินใจในโรงเรียนเพื่อให้สมดุลในโรงเรียนและมีระบบ ในโลกของการศึกษาการบริหารจะต้องใช้แนวคิดเชิงกลยุทธ์มากกว่าการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการที่จะถึงเป้าหมาย กระบวนการที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพแต่ละด้านทั้งในและนอกโรงเรียน เช่น ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครองและผู้คนที่ให้การสนับสนุนกับโรงเรียน

ธงชัย สันติวงศ์ (2535) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ชุดของการตัดสินใจและการกระทำต่างๆ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ที่จะช่วยให้โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541:15) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผนการดำเนินการ และการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมาต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก

ประยงค์ มีใจชื่อ (2542 : 5-6) ได้กล่าวว่า “ การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารที่มีความต่อเนื่อง มีการกระทำซ้ำบ่อยๆ มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานในโรงเรียน มุ่งหวังเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในขณะนั้นๆซึ่งแยกเป็นประเด็นพิจารณาได้ดังนี้ คือ

1) Continuous Process เป็นการเน้นในเรื่องลำดับขั้นตอนความสำคัญก่อนหลังของกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินงานภายในโรงเรียนที่ตนรับผิดชอบอยู่ ตลอดจนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การกำหนดทิศทางโรงเรียน การสร้างกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์และการควบคุม ดูแล ตรวจสอบและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ เพื่อปรับเปลี่ยนให้เกิดความเหมาะสมในด้านต่างๆอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2) Iterative Process หมายความว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นที่ขั้นตอนที่ 1 และดำเนินการไปเรื่อยๆ จนถึงขั้นตอนสุดท้าย แล้วย้อนกลับมาดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 ใหม่อีกวนเวียนเป็นวงจรอย่างนี้ตลอดไป เป็นกระบวนการที่วงจรมีการวนเวียนมายังจุดเดิมเหมือนการเดินตามเส้นทางกลม

3) Cross-funtion process มุ่งให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในเรื่องการรวมพลังทรัพยากรมนุษย์และการให้ความสำคัญกับการผสมผสานทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อให้เกิดพลังแห่งความสามัคคีภายในโรงเรียน

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544: 9) ได้กล่าวว่า “ การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารโรงเรียนที่เน้นการมองระยะยาว โดยจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ และการควบคุม และประเมินผลในเชิงกลยุทธ์ โดยการดำเนินกิจการต่างๆ ดังกล่าวจะเป็นไปเพื่อปรับโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งของโรงเรียนนั้นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ต้องการ ” หรืออาจกล่าวได้ว่า “ การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารโรงเรียนโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่นๆ โดยจะต้องมีการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในโรงเรียน เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และกับจุดอ่อน จุดแข็งของโรงเรียนนั้นๆ เพื่อให้สามารถนำแผนกลยุทธ์นั้น ไปปฏิบัติให้บังเกิดผล และมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมด้วย เพื่อสร้างทิศทางและอนาคตที่เหมาะสมของโรงเรียนอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว”

บุญเลิศ เข็นคงคา (2544:10) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ แผนการดำเนินงานโดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก นำมาประเมินและวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อการตัดสินใจให้กับโรงเรียน

สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2545:80) ได้ให้ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นการวางแผนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้ข้อมูลในการวินิจฉัยเหตุการณ์ต่างๆ และการกำหนดจุดของกิจกรรมที่จะนำไปปฏิบัติให้เหมาะสม เพื่อให้โรงเรียนอยู่ในฐานะดีที่สุด มีความพร้อมและมีสมรรถนะที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ นาวิการ (2546) ได้ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า เป็นกระบวนการกำหนดทิศทางและผลงานระยะยาวของโรงเรียนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวพันกับการกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ การดำเนินกลยุทธ์และการควบคุมกลยุทธ์ของโรงเรียน

อุทิศ ขาวเรียร (2546:10) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้นำการบริหารของโรงเรียนที่เกิดจากกระบวนการระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วม โดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบสภาวะแวดล้อมให้ “รู้เขา รู้เรา” เพื่อ

ซึ่งเน้นเป้าประสงค์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน) และกลยุทธ์ กลวิธีการปฏิบัติ ที่สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมและยังสามารถชี้นำกลไกในการเร่งรัดผลักดันกระบวนการพัฒนา ตลอดจนแนวทางการกำกับติดตามประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนให้เกิดการ ชี้นำการดำเนินการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในสนามอย่างต่อเนื่อง

พสุ เดชะรินทร์ (2548) ได้นิยามการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว วางแผนจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่อาจก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด โรงเรียนต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อสามารถหลีกเลี่ยง ข้อจำกัดและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่

ไรท์ ปรีนเกล และครอล (Wright, Pringle and Kroll, 1992:4) ได้ให้ความหมาย ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า คือกระบวนการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงบรรลุผลตามภารกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน

เดวิด (David,1997:10) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า การบริหาร เชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ และการ ประเมินผลกลยุทธ์ซึ่งสอดคล้องกับซาโรจน์ โอปัททชัยวัน (2546:20) ได้ให้ความหมายของการ บริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการ ประเมินกลยุทธ์การตัดสินใจแบบข้ามหน้าที่ ซึ่งทำให้โรงเรียนสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

อารีย์ แก้วสกุลพันธ์ (2553: 2) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ทางด้านการจัดการ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวของโรงเรียน ประกอบด้วย การตรวจสอบ สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก การจัดทำกลยุทธ์ ซึ่งแผนกลยุทธ์หรือแผนระยะยาว การ ปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็น การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัด โรงเรียน การอำนวยความสะดวกและการควบคุม อันเกี่ยวกับการตัดสินใจและการปฏิบัติการทางด้านกล ยุทธ์ของบริษัทหรืออีกหนึ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนการบริหารและตัดสินใจเพื่อ พัฒนาให้บรรลุภารกิจของโรงเรียน โดยสร้างความสามารถของโรงเรียนให้เหมาะสมกับ สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2557 : 9) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่า เป็นมุมมองเชิงกระบวนการ(Ireland,Hoskisson & Hitt,2006; Pitt & Lei,2003)ตั้งแต่การวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมเพื่อค้นหาโอกาสเข้ากับจุดเด่น เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์นำสู่การปฏิบัติและควบคุม กล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นคือ กระบวนการที่มีความเคลื่อนไหวตลอดเวลา และปฏิสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อม เป็นทั้งการออกแบบและการปฏิบัติ ทั้ง 2 ส่วนนี้ไม่ได้แยกจากกัน แต่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกันตลอดเวลาซึ่งมีกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ

1. การกำหนดทิศทางและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรม โรงเรียน รวมถึงความคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน ทั้งนี้รวมถึงวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อโรงเรียน จุดเด่นและจุดด้อยของโรงเรียน ซึ่งเป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การกำหนดหรือจัดทำกลยุทธ์

2. การกำหนดกลยุทธ์หรือจัดทำกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับโรงเรียน ระดับโรงเรียน และการจัดทรัพยากรระดับปฏิบัติการ

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและควบคุมกลยุทธ์ เป็นการนำเอากลยุทธ์มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องมีการเสริมสร้างทักษะความสามารถบุคลากรทั้งภายในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการให้เหมาะสมกับกลยุทธ์โรงเรียนและมีการตรวจสอบ ประเมินและควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นการบริหารอย่างมีระบบ เป็นการบริหารที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ทางการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน เป็นการบริหารที่มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์ อาจกล่าวได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์คือ

1. เป็นกระบวนการของการบริหารโรงเรียนโดยรวม
2. เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างอนาคตในระยะยาว
3. เป็นการบริหารที่เน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นตัวผลักดันที่สำคัญ
4. เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์โรงเรียน และกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันให้โรงเรียนประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียน

2.2.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญในการบริหารโรงเรียนในประเด็นต่างๆที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

พัชรา มั่งชม (2540:36) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน ดังนี้

- 1) ช่วยให้โรงเรียนมีวัตถุประสงค์ และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 2) ช่วยสร้างความสอดคล้องของการดำเนินการภายในโรงเรียนและทำให้หน่วยงานของโรงเรียนมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน
- 3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้
- 4) ช่วยให้โรงเรียนสามารถคาดการณ์ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียนที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต
- 5) ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารโรงเรียนได้อย่างกว้างขวาง ทำให้ช่วยลดความเสี่ยงได้

ประยงค์ มีใจชื่อ (2542 :10) ได้กล่าวถึงความสำคัญ ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ช่วยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารที่ดี เอื้อต่อการดำเนินงาน รวดเร็วต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายโรงเรียน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อรู้เขารู้เรา ทำให้มีการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544:11) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า

- 1) ช่วยให้ผู้บริหารได้มีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ ๆ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้โรงเรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ได้ดีกว่าคู่แข่ง สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งของโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถสร้าง “ Strategic Fit ” ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน โรงเรียนได้ จะทำให้โรงเรียนสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

- 2) ช่วยให้โรงเรียนมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นแนวทางสำคัญที่โรงเรียนจะต้องปฏิบัติเพื่อทำให้โรงเรียนแข็งแกร่ง ประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์และเติบโตต่อไปได้

3) ทำให้โรงเรียนสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถรักษาข้อได้เปรียบไว้ได้

4) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ โรงเรียนจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิ คือ การมีการดำเนินงานที่ดีกว่า และมีประสิทธิผล คือ การบริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ถ้ามีการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมติดตามผล

5) ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive คือ คาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยเป็นฝ่ายรุกมากกว่าฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว จะทำให้โรงเรียนสามารถปรับตัวได้ดีกว่าคู่แข่ง

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ จินตนา บุญบงการ (2544:48) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า

1) เป็นการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม

2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ การกำหนดการประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ของโรงเรียน

3) สร้างความพร้อมให้แก่โรงเรียน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรเกิดความเข้าใจในภาพรวมของโรงเรียน ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อโรงเรียน

แนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับ สมยศ นาวิกาน (2546) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า

1) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้โรงเรียนมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ถ้าปราศจากแนวทางที่กำหนดโดยการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้ว โรงเรียนมักจะโน้มเอียงไปสู่ทิศทางที่แตกต่างกัน

2) การบริหารเชิงกลยุทธ์บังคับให้ผู้บริหารต้องมีประสิทธิภาพและตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของพวกเขามากขึ้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะปลูกฝังนิสัยการใช้ความคิดและการมองอนาคตแก่ผู้บริหาร

3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่เพียงแต่สนับสนุนความผูกพันในส่วนของผู้บริหารที่มีส่วนร่วมเท่านั้น แต่จะช่วยลดการต่อต้านในสิ่งที่ไม่เข้าใจ บุคคลส่วนใหญ่จะยอมรับการตัดสินใจเมื่อพวกเขาเข้าใจปัจจัยที่จำกัด และทางเลือกที่เป็นไปได้

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานของโรงเรียนในปัจจุบันเนื่องจากการที่โรงเรียนต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารปรับวิธีการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์สามารถกำหนดทิศทางของโรงเรียนในอนาคตได้อย่างชัดเจนเพื่อให้โรงเรียนได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างครอบคลุม เพื่อที่จะได้กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินและควบคุมกลยุทธ์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทำให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3 หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

พัชรา มั่งชม (2540) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนทั้งหมดให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และแผนงานต่างๆ และที่สำคัญเป็นการวางแผนระยะยาว

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545: 4) กล่าวว่า หลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งของโรงเรียน

ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา (2545: 71) ได้กล่าวถึงหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารต้องเข้าใจพลวัตของการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสามารถคาดเดาและกำหนดทิศทางของโรงเรียน นำพาโรงเรียนไปสู่จุดหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พิบูล ทิปะปาล (2546: 45) ที่กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อจัดทำแผนงานดำเนินการที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ นาวิการ (2546) กล่าวว่า หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมุ่งตรวจสอบและประเมินทั้งโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนภายในโรงเรียน

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาพอสรุปได้ว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนทั้งหมด ซึ่งในการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนให้ครอบคลุมเพื่อจัดทำแผนงานการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.4 บทบาทของผู้บริหารในการบริหารเชิงกลยุทธ์

ผู้บริหารที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น อาจแบ่งได้ 3 ประเภท คือ

1. ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูง (Chief Executive Officer หรือ CEO) ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูงนั้น มีหน้าที่หรือบทบาทที่เปรียบเสมือนกับเป็นกัปตันเรือที่จะเป็นผู้กำหนดทิศทางการเดินทาง เป้าหมายและเส้นทางการเดินเรือ รวมทั้งการออกคำสั่งให้เรือออกเดินทาง ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารกลยุทธ์โรงเรียน คือเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) ของโรงเรียน โดยแยกเป็นบทบาทย่อยได้ดังนี้

- 1.1 เป็นผู้กำหนดทิศทางของโรงเรียน (Chief Direction Setter) ที่ต้องการจะก้าวไป
- 1.2 เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์หลักของโรงเรียน (Chief Objective Setter) ที่ต้องการบรรลุถึง
- 1.3 เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์หลักของโรงเรียน (Chief Strategy-Maker Setter) ที่จะทำให้โรงเรียนสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์หลักที่ต้องการได้
- 1.4 เป็นผู้ก่อให้เกิดการนำแผนกลยุทธ์และแผนงานต่างๆ ไปปฏิบัติ (Chief Implementer) ให้ประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ ในปัจจุบันโรงเรียนสมัยใหม่ขนาดใหญ่ก็เริ่มมีผู้บริหารระดับสูงที่ทำหน้าที่เป็น Chief Knowledge หรือ Chief Learning Officer เพื่อทำหน้าที่ในการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ตลอดจนถ่ายทอดข้อมูลและความรู้ต่างๆ เหล่านั้นแกสมาชิกภายในโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนโดยรวมมีขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างเหมาะสม แนวโน้มในปัจจุบันนักกลยุทธ์ของโรงเรียน จะประกอบไปด้วยคณะผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียน ทำหน้าที่เป็นทีมบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Team)

2. ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ (Line Management Team) ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการทุกคนต้องมีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์เพราะผู้บริหารเหล่านี้เป็นผู้ที่

ปฏิบัติงานโดยตรงจึงมีข้อมูลที่ต้องเป็นจริง และใกล้ชิดกับลูกค้าและที่สำคัญก็คือ ผู้บริหารเหล่านี้เป็นฝ่ายที่จะต้องนำแผนกลยุทธ์นี้ไปปฏิบัติ ถ้าผู้บริหารไม่ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนนี้แล้ว โอกาสที่แผนนี้จะไม่ได้รับการยอมรับ ไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติ รวมทั้งไม่ได้ข้อมูลต่าง จากการปฏิบัติงานจริงก็อาจจะเกิดขึ้นได้

3. ผู้บริหารฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา (Staff Manager)

ฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษามีหลายฝ่าย อาทิเช่น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายวิจัยและวางแผน ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายกฎหมาย ที่จะกล่าวถึงเพื่อเป็นตัวอย่างในที่นี้คือ ฝ่ายวิจัยและวางแผนมีควรที่จะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการวางแผนโดยตรง เพราะมีฉะนั้นแล้วจะเกิดปัญหาในลักษณะที่ว่า ผู้ที่วางแผนมิใช่ผู้ชี้แผน และผู้ชี้แผนก็มิใช่ผู้วางแผน ดังนั้น แผนนี้ก็อาจจะไม่ได้เกิดขึ้นจากข้อมูลหรือสภาพข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานและแผนนี้ก็จะได้ไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงานด้วย ส่วนฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นฝ่ายที่ทำหน้าที่ดูแลงานต่างๆ อย่างทุกๆ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องร่วมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของคณะผู้วางแผนกลยุทธ์เพื่อให้การวางแผนนั้นได้รับข้อมูล ได้รับทราบปัญหา อุปสรรค และเรื่องราวต่างๆ ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านสำคัญๆ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็จะได้ทราบและเข้าใจในแผนกลยุทธ์นั้นตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อจะได้ประสานกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้สนับสนุนและสอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.2.5 การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษาอิสลาม

Nur Setyaningrum (2014) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้เรียนรู้มานั้น ทั้งสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบของผู้บริหาร (ผู้บริหารโรงเรียน) การเป็นผู้บริหารในยุคสมัยปัจจุบันนี้หรือยุคที่มีการพัฒนานี้ ผู้บริหารจะต้องเข้าถึงทุกระดับสังคม ทั้งภายในและภายนอกที่ใกล้หรือไกล สิ่งแวดล้อมภายในนั้นก็คือสิ่งแวดล้อมที่ให้ความอำนวยความสะดวกกับโรงเรียนและเป็นพลังในการพัฒนาโรงเรียนและได้มีส่วนร่วมในการทำงานหรือจัดกิจกรรมต่างๆ ภายในโรงเรียน ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกจะต้องมีการตรวจสอบประเมินและรวมถึงกระบวนการตัดสินใจ ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจส่วนหนึ่งคือผู้บริหารโรงเรียนและคณะบริหารโรงเรียน การประเมินผลการทำงานและดำเนินการสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อเป็นการวางแผนกลยุทธ์การศึกษาในการจัดกระบวนการศึกษา ให้สอดคล้องกับบริบทของสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน ซึ่งข้อดีของการบริหารการศึกษาอิสลามตามแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดคือ การวางแผน และการทำงานใน โรงเรียนอย่างมีระบบตามแนวทางที่วางไว้

2) แผนเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นไปในอนาคต (เช่น 10 ปีขึ้นไป)

3) วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนเป็นประเด็นหลักในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

4) การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาและยกระดับการศึกษาอิสลาม

Nur Setyaningrum (2014) ได้อธิบายว่า กระทรวงการศึกษาอิสลามของประเทศอินโดนีเซียได้เขียนและวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนในระบบ และนอกระบบ ทั้งสองสถาบันนี้ได้คิดและสอนนักเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านศาสนาอิสลามและเป็นผู้นำในอิสลาม ซึ่งการที่จะพัฒนาการศึกษาอิสลามได้นั้นมีหลักหลายประการด้วยกัน แต่ในที่นี้ได้กล่าวไว้ 4 ประการคือ

1) ด้านศาสนาในกระบวนการอิสลามได้สอนไว้ว่า การเข้ารับอิสลามนั้นเป็นการสมัครใจและทั่วถึง (kaffah) ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ادْخُلُوا فِي السَّلْمِ كَافَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُواتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴾

ความว่า “บรรดาผู้ศรัทธาทั้งหลาย! จงเข้าอยู่ในความสันติโดยทั่วทั้งหมด และจงอย่าทำตามบรรดาก้าวเดินของชัยฏอนแท้จริงมันคือศัตรูที่ซัดแฉงของพวกเจ้า ” (อัล-บะเกาะเราะฮ์:208)

อิสลามแบบทั่วถึง (kaffah) นั้นได้มีความคิดที่เป็นหนึ่งเพื่อใช้ในการดำรงชีวิตในอิสลาม ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ﴾

ความว่า “และเราได้ส่งเจ้ามาเพื่ออื่นใดนอกจากเพื่อเป็นความเมตตาแก่ประชาชาติทั้งหลาย” (อัลอัมบิยาฮ์:107)

ในอายะฮ์ข้างต้นได้กล่าวว่า มุสลิมทุกคนจะต้องรักษาศาสนาและอยู่ในขอบเขตของศาสนาที่ได้วางไว้และจะต้องรักษาความดีงามของศาสนาและต้องเผยแผ่ศาสนาอิสลามและดำเนินชีวิตตามวิถีอิสลาม

ดังนั้นการพัฒนาการศึกษาในอิสลามจำเป็นต้องมีสื่อที่สามารถมองเห็นวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพหรือเป็นแรงผลักดันคุณภาพให้มีความศรัทธาและตักวา ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ
وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا﴾

ความว่า “และบรรดาผู้ที่กล่าวว่า “ข้าแต่พระผู้เป็นเจ้าของเรา ขอพระองค์โปรดประทานแก่เรา ซึ่งคู่ครองของเราและลูกหลานของเรา ให้เป็นที่รื่นรมย์แก่สายตาของเราและทรงทำให้เราเป็นแบบอย่างแก่บรรดาผู้ยำเกรง” (อัลฟุรคอน:74)

ซึ่งความศรัทธาในที่นี้มีที่มาจาก 2 ประการ คือ สิ่งที่มีอยู่ในในคัมภีร์อัลกุรอานและหะดีษของท่านนบี

2) ด้านปรัชญา

ในมุมมองด้านปรัชญาการศึกษาในอิสลาม คือ การพัฒนาหรือการดำเนินชีวิตในรูปแบบอิสลามในชีวิตประจำวันนั้นต้องมีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพราะความรู้เป็นแนวทางการปฏิบัติทางศาสนาเพื่อให้เกิดความถูกต้องตามหลักการของอิสลามและเป็นที่ยอมรับของอัลลอฮ์ในโลกหน้าอีกด้วย และเช่นกันนั้นรูปแบบการเรียนการสอนหรือโปรแกรมการศึกษาและกระบวนการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้นไม่เพียงแต่นำเสนอแสวงหาความรู้ของศาสนาเท่านั้น แต่ยังเน้นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีเพื่ออธิบายปัญหาต่างๆที่ชาวมุสลิมต้องเผชิญในชีวิตประจำวัน

3) ด้านประวัติศาสตร์

ในมุมมองประวัติศาสตร์ตามความคิดของ Harun Nasution (1995 อ้างถึงใน Nur Setyaningrum ,2014) ได้แบ่งสมัยออกเป็น 3 สมัย คือ สมัยประวัติศาสตร์ สมัยกลางและสมัยปัจจุบัน

ในสมัยประวัติศาสตร์นั้นอิสลามได้แสดงความเจริญรุ่งเรืองและความสำเร็จในการดำเนินชีวิตแบบอิสลามและได้ปฏิบัติทุกอย่างตามหลักอิสลาม พอมาในสมัยกลางอิสลามได้ล่มสลายและไม่มีอำนาจในการบริหารทุกสิ่งทุกอย่างบนโลกนี้ และมาในสมัยปัจจุบันอิสลามได้แสดงถึงการพัฒนาชีวิตในโลกอิสลาม ดังนั้นจากประสบการณ์ตามประวัติศาสตร์จึงได้เรียนรู้ว่าการพัฒนาการศึกษาในอิสลามนั้นจำเป็นต้องศึกษาค้นคว้าและการพัฒนาหลักสูตรในการศึกษาอิสลาม ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของการศึกษาอิสลามต้องมีแผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือทางการศึกษานั้นคือหลักสูตรเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการจัดการศึกษาอิสลามเพราะว่าเป็นการประเมินอย่างเป็นระบบและถูกต้องตามกระบวนการบริหาร

3) ด้านสังคมวิทยา

การพัฒนาการศึกษาอิสลามในโรงเรียนหรือสถานที่เรียนได้บ่งบอกเอกลักษณ์ของโรงเรียนสอนศาสนาอิสลามเพราะว่าโรงเรียนได้มีการบริหารแบบโรงเรียนทั่วไป โดยมีบุคลากรทางการศึกษา หลักสูตรและอื่นๆของระบบการศึกษา ในฐานะที่เป็นโรงเรียนสอนศาสนาอิสลามที่มีเอกลักษณ์แบบอิสลาม ได้มีการพัฒนาดังต่อไปนี้ คือ

1. วิชาเรียนทางศาสนา คือ อัลกุรอาน หะดีษ อากีดะฮ์ จริยธรรม ฟิกฮ์ ประวัติศาสตร์อิสลามและภาษาอาหรับ

2. สร้างสิ่งแวดล้อมในรูปแบบอิสลาม คือ มีสถานที่ในการอิมาอะฮ์ และครูต้องมีคุณภาพ คือ ต้องมีจริยธรรมที่ดีงาม ดังนั้นโรงเรียนต้องตอบสนอง 3 ประการนี้ คือ โรงเรียนต้องเป็นแหล่งเรียนรู้ทางด้านจิตใจ โรงเรียนต้องมีระบบการศึกษา และโรงเรียนต้องมีวิสัยทัศน์ในอนาคต

Hilman Muchsin (2011) ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในอิสลามไว้ว่า อิสลามได้กำหนดไว้ว่า ในการทำงานหรือการบริหารนั้นจะต้องมีกระบวนการและขั้นตอนที่ถูกต้อง มีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ ไม่ใช่ทำงานหรือบริหารที่ไม่ได้คิดหรือตามความต้องการ ดังที่หะดีษนบีได้กล่าวไว้ว่า “แท้จริงแล้วอัลลอฮ์ ﷻ มีความรักใคร่และเมตตากับมนุษย์ที่ทำงานอย่างมีระบบและขั้นตอนที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่วางไว้” (รายงานโดย ดับริอนี)

ทุกๆ โรงเรียนหรือหน่วยงานต่าง ๆ นั้นจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบรรลุถึงวิสัยทัศน์ เพื่อให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งในความเป็นจริงการบริหารเป็นกระบวนการและเป็นการลงมือทำ บางสิ่งบางอย่างจำเป็นต้องมี POAC คือ การวางแผน การจัดวางคนในโรงเรียน การลงมือ และการควบคุมเป็นองค์ประกอบในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งการใช้ POAC ในการบริหาร ดังนี้

P: Planning (การวางแผน) ในแผนมีปัจจัยหลายประการที่จะต้องพิจารณา การวางแผนจะต้องเจาะจงเช่นจะต้องมีความชัดเจนและมีเป้าหมายที่แน่นอน วัดได้ กำหนดเวลาที่ชัดเจน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส ครึ่งปีหรือรายปี

O:Organizing (การจัดวางคนในโรงเรียน) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือถึงจุดประสงค์ที่วางไว้นั้น ต้องมีการจัดวางคนในโรงเรียนซึ่งมักจะใช้รูปแบบของแผนภูมิโรงเรียน มีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบตามหน้าที่และตำแหน่ง ในงานนั้นๆต้องมีความเข้าใจกับงานและตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย ทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกันและมีความร่วมมือกันในการทำงาน และหนึ่งในหลักการของการบริหารจัดการ นั่นคือการแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญของตน

A:Actuating (การลงมือทำ) ในการวางแผนและการจัดวางคนในโรงเรียนจะไม่บรรลุจุดประสงค์ได้ถ้าไม่ลงมือในการทำงาน ในการลงมือทำงานนั้นจะต้องมีความมั่นใจและเข้มแข็ง ไม่ท้อถอย และต้องทำงานอย่างมีระบบเป็นขั้นตอน จึงจะเกิดประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ได้กำหนดไว้

C:Controlling (การควบคุม) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจจำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ทั้งในรูปแบบของการกำกับดูแล การตรวจสอบ การวางแผนการดำเนินงานและโรงเรียน เพื่อที่จะสามารถแก้ไขได้ทันทีที่คาดหวังตามสถานการณ์และเวลา

การบริหารเชิงกลยุทธ์การศึกษาอิสลามเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.แนวคิดการบริหารกลยุทธ์การศึกษาในอิสลาม

การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดูแลควบคุมงานหรือบริษัททั้งหมดเพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งไว้

ความคิดของ Akdon (2006:8) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นคือหลายๆความคิดมารวมกันและปัจจัยการบริการที่แท้จริงนั้นคือการวางแผน การทำงาน และการประเมิน

นักวิชาการชื่อ ปริม มาโซกัน(2008:154) ในหนังสือ EPISTEME ได้กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์การศึกษา คือกระบวนการตัดสินใจและการทำงานหรือการพัฒนาการศึกษาที่ได้มาจากทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรธรรมชาติในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษาอย่างมีคุณภาพและชัดเจน กลยุทธ์การศึกษาโดยทั่วไปแล้วคือกระบวนการทำโครงการหรือตารางการวางแผนเพื่อจะทำงานเป็น โรงเรียนและสุดท้ายมีจุดประสงค์ที่วางไว้และรูปแบบการทำงานเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2. คุณภาพการศึกษา

คุณภาพการศึกษา จะดีงามหรือไม่ดีงามขึ้นอยู่กับการทำงานตัวอย่างเช่น ความฉลาด ความเก่ง ความดี และอื่นๆ ในทฤษฎีของการศึกษานั้นคุณภาพของการศึกษาได้ครอบคลุมทั้งหมดของการศึกษาเพราะว่าคุณภาพการศึกษาได้บ่งบอกลักษณะทั้งภายในและภายนอกเพื่อจะดำเนินการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และในการศึกษาเพื่อให้เกิดคุณภาพนั้นขึ้นอยู่กับความพยายามและมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับแรกสุด คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดคุณภาพและความถูกต้องในทรัพยากรมนุษย์ของการศึกษาแบบอิสลาม

3. มาตรฐานเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นทุกๆ โรงเรียนหรือโรงเรียนต้องมี คือ วิสัยทัศน์และเป้าหมายเพราะทั้งสองนี้เป็นประการหลักสู่ความสำเร็จของโรงเรียน และสิ่งที่ขาดไม่ได้คือ อิมานและความศรัทธาต่ออัลลอฮ์ ﷻ เพื่อให้มนุษย์พบกับสิ่งที่ดี ขึ้นตอนต่อไป คือ ตั้งเป้าหมายและเวลาในการทำงานเพื่อจะให้เกิดคุณภาพ จากนั้นขึ้นตอนต่อไป ก็จะต้องสรุปให้ได้ว่า เป้าหมาย วิสัยทัศน์และเวลานั้นเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างมากในการบริหารการศึกษาและต้องศึกษาข้อมูลต่างๆอย่างที่ได้กล่าวข้างต้น เราจะได้รู้ว่าสิ่งที่เราได้อธิบายนั้นเกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรเพื่อจะดึงศักยภาพในตัวนักเรียนและพัฒนาการของนักเรียน รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นจุดเด่นของการพัฒนาโรงเรียน ดังนี้

3.1 การพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรเป็นตัวชี้วัดอันดับแรกในการพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้เกิดคุณภาพการศึกษา แท้จริงแล้วการพัฒนาหลักสูตรนั้น คือ เป็นแนวทางและเครื่องมือในการพัฒนา นักเรียนและโรงเรียน เพื่อจะให้ถึงเป้าหมายที่ได้วางไว้ เพื่อจะให้ให้นักเรียนหรือนักศึกษาได้เห็นภาพและเห็นอนาคตว่าเราจะไปทางไหน ดังนั้นการพัฒนาหลักสูตรจะต้องมีการพัฒนาตามสถานการณ์ให้สอดคล้องกับนักเรียนและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน และมีมาตรฐานกับนักเรียน แต่ถ้าหลักสูตรไม่สอดคล้องกับนักเรียนแล้วนักเรียนอาจจะไม่ยอมรับและไม่มีความสุขในการเรียน

3.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการศึกษาเพื่อให้เกิดคุณภาพ ในการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องมีกิจกรรมและการอบรมเสวนา เช่น การทำงานกลุ่ม เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ

3.3 การพัฒนาความสามารถของผู้เรียน

การพัฒนาความสามารถของผู้เรียนส่วนใหญ่แล้วจะเน้นกิจกรรมวิชาการเป็นหลัก โดยให้ผู้เรียนเลือกกิจกรรมตามที่โรงเรียนได้จัดไว้เลือกตามความชอบ ความถนัด และพัฒนาเรื่อยๆ

จนเกิดความชำนาญและความสามารถเพื่อเป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนได้สืบทอดต่อไปในอนาคต

3.4 การพัฒนาคุณภาพโรงเรียน (สิ่งแวดล้อม)

การพัฒนาสิ่งแวดล้อมโรงเรียนนั้นเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งเพื่อให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อจะให้ผู้ปกครองเกิดการยอมรับและส่งบุตรหลานไปเรียนหนังสือ ในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและชื่อเสียงของโรงเรียนนั้นจะต้องจัดกิจกรรมต่างๆเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์กับชุมชนหรือสังคม และต้องมีโครงการเยี่ยมบ้านของผู้ปกครองนักเรียน เพื่อจะให้ผู้ปกครองของนักเรียนมีความเชื่อมั่นและยอมรับโรงเรียน

Indra Munawar (2014) ได้อธิบายเกี่ยวกับกลยุทธ์การศึกษาในอิสลามว่า ในกระบวนการการศึกษาจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม จะต้องวางแผนในระยะยาวด้วยการวิเคราะห์นี้ จะทำให้เป้าหมายและจุดประสงค์ที่วางไว้จะได้บรรลุตามที่ตั้งไว้นั้นคือ จุดแรกในการศึกษาแบบอิสลามต้องมีกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการศึกษา มุ่งไปถึงสถานการณ์และบริบทที่มีอยู่ นอกจากนี้จะต้องวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคภายในและภายนอกในการพัฒนาหรือเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่อยู่ในสถาบัน ซึ่งกลยุทธ์การศึกษาที่แท้จริงนั้น คือ ความรู้หรือองค์ความรู้ และศิลปะในการควบคุม การวางแผน การทำงาน ความรอบคอบ เพื่อจะให้ความสะดวกในการทำงานและได้ไปถึงจุดเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมรวมไปถึงวิเคราะห์สภาพปัญหาและสิ่งแวดล้อมเพื่อจะได้รู้ถึงปัญหาที่แท้จริงในการศึกษา ดังนั้นกลยุทธ์การศึกษาในอิสลามได้ถูกกล่าวในคัมภีร์อัลกุรอาน

﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا
وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ
لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ﴾

ความว่า “ และจงแสวงหาสิ่งที่อัลลอฮ์ﷻได้ประทานแก่เจ้าเพื่อโลกหน้า และอย่าลืมส่วนของเจ้าแห่งโลกนี้และจงทำความดีเสมือนกับที่อัลลอฮ์ﷻได้ทรงทำความดีแก่เจ้า และอย่าแสวงหาความเสียหายในแผ่นดิน แท้จริง อัลลอฮ์ﷻไม่ทรงโปรดบรรดาผู้บ่อนทำลาย ”

(อัลเกาะศ็อศ : 77)

และอัลลอฮฺ ﷻ จะยกระดับมนุษย์ที่มีศรัทธาและแสวงหาความรู้ดังที่
พระองค์ ﷻ ได้ตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا
يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا
مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

ความว่า “ โอ้บรรดาผู้ศรัทธาเอ๋ย เมื่อได้มีเสียงกล่าวแก่พวกเจ้าว่า จงหลีกที่
ให้ในที่ชุมนุม พวกเจ้าก็จงหลีกที่ให้เขาเพราะอัลลอฮฺ ﷻ จะทรงให้ที่
กว้างขวางแก่พวกเจ้า (ในวันกิยามะฮฺ) และเมื่อมีเสียงกล่าวว่าจะลุกขึ้นยืน
จากที่ชุมนุมนั้น พวกเจ้าก็จงลุกขึ้นยืน เพราะอัลลอฮฺ ﷻ จะทรงยกช่อก่อก
เกียรติแก่บรรดาผู้ศรัทธาในหมู่พวกเจ้า และบรรดาผู้ได้รับความรู้หลายชั้น
และอัลลอฮฺ ﷻ ทรงรอบรู้อย่างยิ่งในสิ่งที่พวกเจ้ากระทำ ”

(อัลมุนาอะละฮฺ : 11)

﴿ هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ
وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ ﴾

ความว่า “ พระองค์ทรงเป็นผู้แต่งตั้งร่อซูล ﷺ ขึ้นคนหนึ่งจากหมู่ผู้ไม่รู้จัก
หนังสือจากพวกเขาเองเพื่อสาธยายอายัตต่าง ๆ ของพระองค์แก่พวกเขา
และทรงทำให้พวกเขาผุดผ่อง และทรงสอนคัมภีร์และความสุขุมคัมภีร์
ภาพแก่พวกเขา และแม้ว่าแต่ก่อนนี้พวกเขาอยู่ในการหลงผิดอย่างชัดแจ้งก็
ตาม ”

(อัลญุมอะฮฺ : 2)

﴿وَأِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾

ความว่า “ และแท้จริง เจ้านั้นอยู่บนคุณธรรมอันยิ่งใหญ่ ”

(อัลกอถัม : 4)

เพราะการทำงานเป็นผู้สอนนั้นมีความต้องการความรู้ ความคิด จิตวิญญาณ เป็นอันดับแรกเพื่อจะให้นักเรียนสามารถรับรู้และได้รับความรู้อย่างมีความสุขและอัลลอฮ์ ﷻ ได้ให้แนวทางและความสามารถกับมนุษย์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีความสุข

2.3 กระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นวิถีทางที่ผู้บริหารได้กำหนดวัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่ เป้าหมาย หรือแนวทางการดำเนินการและทำการตัดสินใจ (Strategy Decision) โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์ออกมาใช้เรียกว่า การกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ และควบคุมให้เป็นไปตามแผน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีทั้งหลายจะไม่บรรลุเป้าหมายได้เลยหากไม่มีการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้เกิดผล ดังนี้

1) ผู้บริหารจะต้องทำการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการดำเนิน โรงเรียนทั้งโอกาสและอุปสรรคต่างๆ โดยพิจารณาถึงปัญหาที่จะเกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยวิเคราะห์ถึงจุดเด่นและจุดด้อยหรือจุดอ่อนและจุดแข็งของ โรงเรียนรวมทั้งศึกษาปัญหาและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญในการแก้ปัญหา

2) ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัญหาของโรงเรียน อาทิ เช่น สังคมการเมืองหรือนโยบายของรัฐ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเลือกกลยุทธ์มาแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม สามารถนำข้อมูลมาประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด แล้วนำไปปฏิบัติตาม กลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจโดยพิจารณาทรัพยากรและโครงสร้างตลอดรวมถึงนโยบายและการบริหารโรงเรียน

3) ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจในเรื่องผลลัพธ์ของนโยบายโรงเรียน (Business Policy Outcomes) หรือสิ่งที่เกิดขึ้นอาจจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ก็ตาม ขั้นตอนนี้คือ การประเมินผล และควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างหลังจากที่มีการปฏิบัติ

ตามกลยุทธ์ ซึ่งการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์อาจมีวัตถุประสงค์ของแต่ละโรงเรียนที่ต่างกันออกไป เช่นอาจจะเป็นไปเพื่อคูประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งการประเมินผลควรใช้เทคนิคการประเมินผลในรูปของการวิจัยจากผลที่ได้รับหรือประเมินผลในเชิงคุณภาพ

4) ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจเรื่องปัจจัยย้อนกลับของผลที่ได้รับจากการปฏิบัติการกลยุทธ์ เป็นการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงหรือล้มเลิกการใช้กลยุทธ์ที่ตัดสินใจเลือกหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินผลและนำผลข้อมูลย้อนกลับไปยังนโยบายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนรวมถึงแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

Sharplin (1985 : 9 อ้างถึงใน Nur Setyaningrum: 2014) ได้กล่าวว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 2 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) การกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงเรียน สภาพแวดล้อม และต้องตั้งทิศทาง เป้าหมายของกลยุทธ์ 2) การประเมินกลยุทธ์และควบคุมกลยุทธ์

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544:14-15) งานบริหารกลยุทธ์นั้นดูเหมือนง่ายเพราะเป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน แต่ว่าแต่ละขั้นตอนนั้นมีความสำคัญมาก หัวใจสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะอยู่ที่การให้ความสำคัญ และการทุ่มเทความพยายามในกระบวนการบริหารกลยุทธ์ทั้ง 3 ขั้นตอนอันประกอบด้วย

1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน โรงเรียน เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางของโรงเรียน กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่างๆ นั้นไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลก็จะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ คือปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างของโรงเรียน ระบบงานต่างๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล

3) การติดตามและประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม ดังรูป



ภาพประกอบที่ 2 แสดงขั้นตอนหรือกระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544:14-15)

ตามภาพประกอบที่ 2 จะแสดงขั้นตอนของการบริหารกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น งานในแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กัน มีผลกระทบต่อกัน เพราะโดยทั่วไปแล้วโรงเรียนที่มีการบริหารกลยุทธ์ได้อย่างประสบผลสำเร็จนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการวางแผนกลยุทธ์ดีเพียงอย่างเดียว แต่ในขั้นของการพัฒนาหรือสร้างกลยุทธ์จะต้องนำขั้นตอนของการปฏิบัติมาพิจารณาร่วมด้วย เช่น ปัญหาในเรื่องความพร้อมของบุคลากร โครงสร้างโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียนนั้นๆ เพื่อที่ว่าผู้บริหารได้ป้องกันหรือลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตลงได้ ทำให้ปัญหา ทำให้ปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆลดน้อยลงในเวลาที่ได้มีการนำแผนกลยุทธ์นั้น ไปปฏิบัติ และมีระบบการติดตามและประเมินผลเพื่อส่งข้อมูลย้อนกลับให้สามารถปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

สมยศ นาวิการ (2546) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีส่วนสำคัญอยู่ 2 ส่วน คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ และ 2) การดำเนินและการควบคุมกลยุทธ์ และมีขั้นตอน 5 ขั้นแรก คือการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน และ ขั้นตอน 2 ขั้นหลังคือ การดำเนินและการควบคุมกลยุทธ์ของโรงเรียน

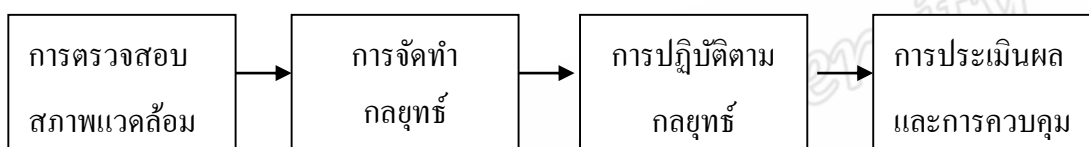
วางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวพันกับการกำหนดภารกิจ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เหล่านี้จะมีผลกระทบทางกลยุทธ์ในระยะยาวต่อโรงเรียน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะต้องอยู่บนรากฐานของการคาดคะเนสภาพแวดล้อมภายนอก

การดำเนินและการควบคุมกลยุทธ์จะเกี่ยวพันกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์หลายอย่าง เช่น โครงสร้างของโรงเรียน แบบของความเป็นผู้นำ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร และระบบการประเมินผลของโรงเรียน เป็นต้น ซึ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ขั้นคือ

1. การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโรงเรียน (SWOT)
2. การกำหนดภารกิจของโรงเรียน
3. การกำหนดปรัชญาและนโยบายของโรงเรียน

4. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
5. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
6. การดำเนินกลยุทธ์ของโรงเรียน
7. การควบคุมกลยุทธ์ของโรงเรียน

อารีย์ แก้วสกุลพันธ์ (2553: 4) ได้กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม 2) การจัดทำกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 4) การประเมินผลและการควบคุม ดังรูป



ภาพประกอบที่ 3 แสดงองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
ที่มา : อารีย์ แก้วสกุลพันธ์ (2553: 4)

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2546: 1) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผล ดังรูป



ภาพประกอบที่ 4 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : อัจฉรา จันทร์ฉาย (2546: 1)

พัคต์ผจง วัฒนสินธุ์ (2542:65-66) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1) การกำหนดทิศทางของโรงเรียน (Direction setting) โดยการกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียนจะเป็นการบ่งชี้ว่าโรงเรียนจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ของโรงเรียนยังมีส่วนช่วยในการ

แปลงวิสัยทัศน์ หรือภารกิจของโรงเรียนให้กลายเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น

2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียนและกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวโรงเรียนได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) คือการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางของโรงเรียนและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับโรงเรียนมากที่สุด การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนเพื่อช่วยให้โรงเรียนสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) เป็นขั้นตอนการนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

ประยงค์ มีใจชื่อ (2542 :11) กล่าวว่า ขั้นตอนหลักในการปฏิบัติในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีลำดับดังนี้คือ

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 2) การกำหนดทิศทางของโรงเรียน
- 3) การสร้างกลยุทธ์โรงเรียน
- 4) การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์
- 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ(2546:22)ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

- 1.1.1 การกำหนดจุดมุ่งหมาย
- 1.1.2 วิสัยทัศน์
- 1.1.3 ภารกิจ
- 1.1.4 เป้าหมาย
- 1.1.5 วัตถุประสงค์

1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) ประกอบด้วย

1.2.1 โอกาสและอุปสรรคภายนอก

1.2.2 จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน

ขั้นที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ : การกำหนดกลยุทธ์ มี 3 ระดับดังนี้ คือ

ระดับที่ 2.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท

ขั้นที่ 1 : ขั้นตอนปัจจัยนำเข้า

1. เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน
2. เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก

ขั้นที่ 2 : ขั้นตอนการจับคู่

1. เมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง
2. กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากร : เมทริกซ์กลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน
3. เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน-ภายนอก
4. เมทริกซ์กลยุทธ์หลัก

ขั้นที่ 3 : ขั้นตอนการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์

1. กลยุทธ์การเจริญเติบโต
2. กลยุทธ์คงที่
3. กลยุทธ์การตัดทอน
4. กลยุทธ์ผสม

ระดับที่ 2.2 กลยุทธ์ระดับโรงเรียน: การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

1. การสร้างความแตกต่าง
2. ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน
3. การตอบสนองอย่างรวดเร็ว
4. การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน

ระดับที่ 2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่: การสร้างคุณค่าในสายตาลูกค้า

1. การสร้างความแตกต่าง
2. ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน
3. การตอบสนองอย่างรวดเร็ว
4. การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมเชิงกลยุทธ์

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง หรือเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์การตอบสนองที่เหมาะสม หรือต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย

3.1 การประสมประสาน

3.2 โครงสร้างโรงเรียน

3.3 การควบคุมเชิงกลยุทธ์

3.4 ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2549:19) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ และ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์

ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา (2557 : 21) ได้กล่าวว่า กระบวนการจัดการกลยุทธ์มีองค์ประกอบ 3 ส่วนที่สำคัญ คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ และ 3) การดำเนินกลยุทธ์และการควบคุม

สุดารัตน์ มอริส (2554) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ชั้นคือ

1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis)

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการสำรวจและประเมินสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่โรงเรียนเผชิญอยู่รวมถึงการคาดการณ์สถานการณ์ที่โรงเรียนอาจเผชิญในอนาคต ดังนั้นการวิเคราะห์แผนเชิงกลยุทธ์จึงประกอบด้วย 2 ส่วนหลักคือ

1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่โรงเรียนเผชิญอยู่

1.2 การสรุปปัญหาและโอกาสที่โรงเรียนอาจเผชิญในอนาคต

โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้นมีด้วยกันหลากหลายรูปแบบ ซึ่งโรงเรียนสามารถใช้ได้มากกว่าหนึ่งเครื่องมือ แต่ไม่ว่าโรงเรียนจะใช้เครื่องมืออะไร โรงเรียนส่วนใหญ่ก็จะใช้การวิเคราะห์สภาพการณ์ของโรงเรียนเป็นพื้นฐาน เรามักเรียกการวิเคราะห์แบบนี้ว่าการวิเคราะห์ SWOT โดยใช้อักษรย่อว่า SWOT มีความหมายดังนี้

S: Strengths – จุดแข็ง

W: Weaknesses – จุดอ่อน

O: Opportunities – โอกาส

T: Threats – อุปสรรค

การใช้อักษรย่อ **SWOT** อาจทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนว่าการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) จะต้องมาก่อนการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้นเป็นการประเมินถึงความท้าทายที่โรงเรียนเผชิญซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก จากนั้นจึงมาทำการวิเคราะห์ถึงศักยภาพของโรงเรียนซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายใน ดังนั้นอักษรย่อที่ใช้ควรเป็น **OTWS** (โอกาส, อุปสรรค, จุดอ่อน, จุดแข็ง) ในการพิจารณาถึงโอกาสน่าสนใจเพียงใด (มากหรือน้อย) นั้น โรงเรียนควรพิจารณาความน่าจะเป็นของการประสบความสำเร็จว่ามีเพียงใด (มากหรือน้อย) ด้วยเช่นกัน โรงเรียนไม่จำเป็นต้องสนใจกับโอกาสที่โรงเรียนไม่มีจุดแข็งรองรับ

2) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy development)

3) การดำเนินการตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)

4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategy evaluation and control)

โดยมีกระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับโรงเรียน จะมีองค์ประกอบหลักในระดับโรงเรียนที่สำคัญ 3 ประการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หรือการจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ในที่นี้เป็นการดำเนินการระดับโรงเรียน มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อโรงเรียนทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็น การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน หรือเรียกอีกอย่างว่าสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงบริบทของโรงเรียนดังคำถามที่ว่า ปัจจุบันโรงเรียนเราอยู่ ณ จุดใด (Where are we now?)

1.2 การกำหนดทิศทางของโรงเรียน เป็นการกำหนดทิศทาง การพัฒนาของโรงเรียน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ซึ่งการกำหนดทิศทางของโรงเรียนเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญที่สุดและเป็นคำถามที่ถูกลถามมากที่สุด คือ โรงเรียนของเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to go?)

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูลและปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์สถานภาพ และการกำหนดทิศทางของโรงเรียน จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับโรงเรียนมากที่สุด กำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์

เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายกลยุทธ์ ซึ่งเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่า เราจะไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร (How do we get there?)

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อโรงเรียนได้วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ กำหนดทิศทาง การพัฒนา และจัดทำกลยุทธ์แล้ว ต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้มาดำเนินการประยุกต์เพื่อปฏิบัติให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์หากขาดขั้นตอนนี้ สิ่งที่ได้วางแผนไว้จะไม่เกิดผลจริง และหากวิเคราะห์หรือวางกลยุทธ์ไว้ดีเพียงใด ถ้าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่น่าหวังก็ไม่สัมฤทธิ์ผลที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่า เราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change?)

3. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จ และความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้น เป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยเฉพาะการติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ จะตอบคำถามที่ว่า เราจะวัดความก้าวหน้าและรู้ว่าเราได้ไปถึงที่หมายได้อย่างไร (How do we measure our progress and know we've got ton there ?)

ชรินทร์ ชุณหพันธ์ (2544:5-7) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมของโรงเรียนทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียนที่จะระบุถึงโอกาสต่างๆ และอุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่น และจุดด้อยของโรงเรียน นอกจากนี้จะพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหาร การกำหนดภารกิจ (Mission) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน (Goals) และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) หลังจากนั้นผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน มี 3 ระดับด้วยกัน คือ กลยุทธ์ในระดับกิจการ กลยุทธ์ในระดับโรงเรียนและกลยุทธ์ในระดับหน้าที่

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะเป็นการลงมือปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่ 1 เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในโรงเรียน เช่น วัฒนธรรมโรงเรียน โครงสร้างของโรงเรียน ระบบงาน ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่จะติดตามประเมินผลและการควบคุม เพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุง และมั่นใจว่า การปฏิบัติตนตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์

ขั้นตอนทั้ง 3 ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่อง การกำหนดเป้าหมายมีความถูกต้อง มีการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม หลังจากนั้นจะได้มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากนั้นจะได้มีการประเมินผล และการควบคุมว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่บรรลุผลตามเป้าหมายผู้บริหารจะทำการพิจารณา กำหนดกลยุทธ์ใหม่ จากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับงานดังต่อไปนี้คือ

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับการแข่งขัน เพื่อทำการค้นหาโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียน

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โรงเรียน จากหน้าที่ต่าง ๆ ภายในโรงเรียนเอง เพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยของโรงเรียน

3) ผู้บริหารจะนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ สวอท (SWOTs Analysis) ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อกำหนดภารกิจ (Mission) และเป้าหมายของโรงเรียน (Goal)

4) กำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ คือ กลยุทธ์ในระดับโรงเรียน (Corporate Strategy) กลยุทธ์ในระดับกิจการ (Business Strategy) กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับ SWOTs Analysis

5) การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ

6) การควบคุมกลยุทธ์ เพื่อความมั่นใจว่าบรรลุผลตามเป้าหมายของโรงเรียน กรมสามัญศึกษา (2545:11) ได้กำหนดขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัดเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

2) การประเมินสภาพโรงเรียน

3) การจัดวางทิศทางของโรงเรียน

4) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์

6) การควบคุมเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบันเป็นอย่างมาก เนื่องจากโรงเรียนต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ส่งผลให้ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ดังกล่าว เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ใน

สภาพความเป็นจริงของสังคมและสิ่งแวดล้อม ได้เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และค่อนข้างรวดเร็ว เทคนิคการบริหารจัดการที่อยู่ในลักษณะตั้งรับจึงไม่สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพราะการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นส่งผลกระทบต่อการศึกษาในโรงเรียน ทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ดังนั้นผู้บริหาร ที่ต้องการประสบความสำเร็จในอนาคตจึงจำเป็นต้องใช้เทคนิคการบริหารจัดการที่ตอบรับอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มต้นด้วยการศึกษากิจการเชิงกลยุทธ์ให้เข้าใจถึงกระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างดีเพราะกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) จะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดทิศทางและกำหนดการปฏิบัติงานในระยะยาวของโรงเรียน

นอกจากนี้ตามแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ถวิล มาตรฐาน (2545:40) ได้เรียกว่า วัฏจักรกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยอยู่บนพื้นฐานการวางแผนกลยุทธ์และพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อรับมือกับอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว คือ ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนการจัดโครงสร้างและการจัดสรรทรัพยากร ขั้นตอนการจัดบุคลากรและการอำนวยความสะดวกและขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนและการกำกับติดตามและประเมินผล ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและพัฒนา กลยุทธ์การดำเนินงานของ โรงเรียนให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจของโรงเรียน เป็นกระบวนการที่จะทำให้โรงเรียนรู้ว่าตนเองอยู่ ณ จุดใด ต้องการจะไปทิศทางใด และจะไปถึงจุดนั้นด้วยวิธีใด ซึ่งเป็นภาระงานที่มีความสำคัญมากที่สุดเป็นจุดเริ่มต้นที่จะต้องทำให้ถูกต้องเหมาะสมเพื่อให้ภาระงานขั้นต่อ ๆ มาสำเร็จได้ง่าย ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบางอย่างที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคและปัจจัยภายในอะไรบางอย่างที่เป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของหน่วยงานรวมถึงการคาดการณ์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้สะท้อนภาพที่แท้จริง สามารถตรวจสอบและมีข้อมูลรองรับ เพราะหากนำผลการวิเคราะห์ที่ไม่ถูกต้องไปใช้อาจทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนไม่ตอบสนองทิศทางที่พึงประสงค์ของโรงเรียน

1.1 การวิเคราะห์สภาพภายในโรงเรียน เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนบางครั้งเรียกว่า ทรัพยากรภายใน สิ่งที่น่าวิเคราะห์แยกได้เป็น 2 ส่วน คือ

1) สิ่งที่มีมองเห็นได้ เช่น อาคารสถานที่ บุคลากร อุปกรณ์ สื่อต่าง ๆ งบประมาณ การเงิน

2) สิ่งที่ไม่เห็นเช่น ชื่อเสียง เกียรติคุณ ขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ เป็นต้น การวิเคราะห์จะต้องวิเคราะห์สภาพที่แท้จริง การใช้และการจัดหา โดยการสำรวจความคิดเห็นของคณะบุคลากร ผู้ปกครองและนักเรียน จะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งจุดอ่อนที่กลุ่มคนเหล่านี้สะท้อนให้ปรากฏ ได้ข้อมูลที่จำเป็นและสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่เป็นการวิเคราะห์โอกาส - อุปสรรค (Opportunities-Treats) ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ผลกระทบดังกล่าวเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ซึ่งจะอยู่ในลักษณะที่เป็น โอกาส และเป็นอุปสรรค หรือปัญหาหรือเป็นภัยอันตรายคุกคาม คณะผู้ดำเนินการวางแผนจะต้องประชุมปรึกษาหารือ อภิปราย จัดทำรายการที่น่าจะเป็น โอกาสและอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนต่อไป ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จะเป็นการวางแผนเชิงรุก เป็นการวางแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ โดยมีปัจจัยสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง คือ การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ข้อมูล (Data) และสารสนเทศ (Information) เพื่อใช้ในการตัดสินใจ วางแผน และพัฒนา เพราะในการวางแผนไม่ว่าจะเป็นการวางแผนทั่วไปหรือการวางแผนกลยุทธ์ถ้าขาดปัจจัยทั้งสองประการนี้จะทำให้การวางแผนนั้นไม่ต่างกับการสร้างภาพฝันที่เลื่อนลอย ไม่สามารถพัฒนาโรงเรียนได้ตามจุดมุ่งหมาย ดังนั้นในการเก็บข้อมูลสารสนเทศ จำเป็นจะต้องจัดทำข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ เช่น กำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึงการกำหนดกรอบความต้องการในปัจจุบัน และความคาดหวังในอนาคตที่ต้องการ การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นต่อการวางแผนกลยุทธ์ ต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน โรงเรียน ผู้บริหาร และบุคลากรจะต้องร่วมกันระดมความคิดเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ หลังจากนั้นจะร่วมกันกำหนดภารกิจ ของโรงเรียนที่ชัดเจน

ขั้นที่ 2 การจัดโครงสร้างและทรัพยากร(Structuring & Resources Allocation)

การจัดโครงสร้างหมายถึงแบบแผนอย่างเป็นทางการที่แสดงถึงการเชื่อมโยงหน้าที่แต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาพรวม ๆ ของโรงเรียนจะแสดงในผังโครงสร้างโรงเรียน โรงเรียนอาจประสบความสำเร็จมากขึ้นหากโครงสร้างของโรงเรียนสอดคล้องกับกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผน รวมทั้งการจัดให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมคล่องตัว แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม การพรรณนางาน การกำหนดมาตรฐานตำแหน่งการกำหนดสายการบังคับบัญชา กล่าวโดยสรุปการจัด โครงสร้างก็คือ การจัดระเบียบงาน และจัดตำแหน่งงานในการที่จะนำแผนงานหรือโครงการ ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนี้

กิจกรรม

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

สำหรับการจัดสรรทรัพยากร ก็คือการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน หรือทรัพยากรเพื่อการศึกษาหมายถึง สิ่งทั้งปวงอันมีค่า รวมถึงสิ่งที่มีรูปร่างที่เรียกว่า ทรัพย์สิน เงินตรา เป็นต้น และสิ่งที่ไม่มรูปร่างที่เรียกว่า ปัญญา เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการจัดการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมคล่องตัวมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการศึกษาอย่างกว้างขวาง คอมพิวเตอร์เป็นพัฒนาการที่สำคัญในการเรียนการสอนปัจจุบัน มีการให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต ในการแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาไว้ 3 ประการ คือ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศแห่งชาติ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการปฏิรูปภาครัฐด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

ประเภทของทรัพยากรทางการศึกษา

ปัจจัยในการผลิตทางการศึกษา หมายถึง ทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) ทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน (Non-financial Resources) ได้แก่ บุคลากรที่ดิน อาคารสถานที่ สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์ การจัดการเรียนการสอน ข้อมูลข่าวสารตลอดจนการบริหารจัดการ

- 2) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) ได้แก่ เงินงบประมาณ เงินที่รัฐจัดให้ เช่น เงินอุดหนุนค่ารายหัวนักเรียน เงินค่าธรรมเนียมเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเงินที่มาจากรายได้อื่น ๆ นอกเหนือจากที่กล่าว เป็นต้น

แนวทางการระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา

- 1) การระดมทรัพยากรบุคคล (Man) นับเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด เพราะคนที่มีคุณภาพสามารถทำให้เกิดการระดมใช้ทรัพยากรประเภทอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงภายในโรงเรียนจะประกอบด้วยคนที่มีความสามารถแตกต่างกันไป ตามความรู้ความสามารถซึ่งมีคุณค่าต่อการจัดการศึกษา อาทิ เช่น ผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่ และคนงานภายนอกโรงเรียน ได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียน ศิษย์เก่า โรงเรียนเอกชน เป็นต้น

2) การระดมทรัพยากรการเงิน (Money) ได้จากเงินงบประมาณ เงินลงทุนของเอกชน เงินกู้ เงินอุดหนุน และเงินบริจาคทั้งภายในและภายนอกประเทศจากการสรรหาและรวบรวมทุนจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น ส่วนใหญ่แล้วจะมาจากเงินงบประมาณ และเงินกู้จากธนาคาร ถึงแม้ว่าจะมีแหล่งเงินอยู่มากมายเพียงใดก็ตาม หากผู้ทำการระดมขาดความรู้ความสามารถ ขาดเทคนิคที่ดีก็ไม่ช่วยให้การระดมทุนประสบความสำเร็จได้

3) การระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ (Material) การมีวัสดุอุปกรณ์ที่พอเพียง และมีคุณภาพย่อมทำให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายได้ง่าย และรวดเร็วขึ้น ทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ที่ครอบคลุมเทคโนโลยี 3 ประเภท ได้แก่ 1) วัสดุ (Software) หมายถึงสิ่งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษาได้ เช่น สไลด์ แอปบันทึกเสียง फिल्मภาพยนตร์ 2) อุปกรณ์ (Hardware) หมายถึงเครื่องมือที่มีความคงทนถาวร เช่น กระดานดำ เครื่องรับโทรทัศน์ เครื่องฉายต่าง ๆ และ 3) เทคนิคหรือวิธี หมายถึงการปฏิบัติ การนำวัสดุอุปกรณ์เหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ที่หลากหลาย เช่น การสาธิต การจัดนิทรรศการ การทดลอง

4) การระดมทรัพยากรการจัดการ (Management) ในการบริหารการศึกษาไม่มีรูปแบบคงที่แน่นอน ต้องเปลี่ยนไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจึงต้องระดมสมองจากหลายฝ่าย เช่น การเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การผสมผสานกระบวนการเรียนรู้ตามความต้องการของชุมชนการแลกเปลี่ยนครูในด้าน การสอน จัดหาวัสดุท้องถิ่นมาดัดแปลงใช้เป็นอุปกรณ์ทางการศึกษารวมทั้งระบบเครือข่ายข้อมูล ข่าวสารการเรียนรู้ระหว่าง โรงเรียนกับโรงเรียนภายนอกการจัดการด้านทรัพยากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ หมายถึงการนำทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษามาใช้ในการจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุน เงินค่าธรรมเนียม การบริหารอาคารสถานที่ สื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งระบบเครือข่ายข้อมูลการเรียนรู้ต่าง ๆ

ขั้นที่ 3 การจัดบุคลากรและการอำนวยการ (Staffing and Directing)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จทางการบริหาร แม้ว่าการวางกลยุทธ์จะออกมาได้ดี มีโครงสร้างโรงเรียนที่ดี หากปราศจากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานก็ไม่มีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดได้ ดังนั้น คน จึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของการบริหารงานทั้งปวง เพราะปัจจัยอื่นๆจะดำเนินการไปได้ด้วยดีหรือไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับคนทั้งสิ้น การบริหารงานใด ๆ ก็ตาม ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้วนับว่าเป็นการยากที่จะบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ ดังนั้นจากแผนงานที่ได้และโครงสร้างโรงเรียนที่เหมาะสม กระบวนการบริหารจัดการตนเองจำเป็นต้องจัดบุคลากรและมีการอำนวยการซึ่งเป็น

ขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาโรงเรียน และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นมุ่งที่จะพัฒนาความรู้ทักษะของบุคลากร ช่วยเหลือสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุ จุดประสงค์และเกิดประสิทธิผล การจัดบุคลากรจึงประกอบด้วย การสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใหม่พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และ ทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ สร้างโอกาสให้กับบุคลากรได้พัฒนาวิชาชีพของตนเองให้มีทักษะ ในการทำงานเพิ่มขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน

ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างเพิ่มพูน และแลกเปลี่ยน พฤติกรรมของบุคลากรในด้านความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งการพัฒนาเทคนิควิธีในการทำงานให้เหมาะสม ตามทันการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์โลก ตลอดจนให้แนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงานโดยมีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรมีคุณภาพดีขึ้น และมีผลส่ง สะท้อนทำให้หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การพัฒนาบุคลากรจะครอบคลุมงาน ด้านการฝึกอบรม การลาศึกษาต่อ และการประชุมสัมมนาการอำนวยความสะดวก หมายถึง การมอบหมาย ความรับผิดชอบให้แก่คณะบุคลากรผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี ต้องรู้จักมอบหมายงานในอำนาจหน้าที่ ของตนให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาการมอบหมายงานเป็นศิลปะของผู้นำที่จะทำงานให้ลุล่วงโดยอาศัย ผู้อื่นที่มีความสามารถเหมาะสมในกรอบเวลาที่กำหนด ทั้งยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเปิดโอกาสให้คิดอย่างอิสระและแก้ไขความขัดแย้ง ประสานพลัง ศักยภาพ กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมตลอดจนการกำหนดแนวทาง ทิศทางแก่คณะ บุคลากรการจัดบุคลากรและการอำนวยความสะดวกที่มีประสิทธิภาพสามารถเพิ่มพูนให้บุคลากรได้คิดริเริ่ม และมีพลังในการนำแผนและ โปรแกรมการศึกษาไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายของ โรงเรียน และผลักดันให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนได้ยาวนาน ดังนั้นการดำเนินการกับบุคลากรด้วยวิธีการที่มี ความเหมาะสมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์โดย 1) การจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานโดยเน้นคุณภาพ 2) การประสานงานและประสานพลังศักยภาพเพื่อความเป็นปึกแผ่น 3) กระตุ้นและส่งเสริมบุคลากร ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และผลิตนวัตกรรม 4) ชี้แนะทิศทางและแนวทางในการปฏิบัติงาน และ 5) ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการคิด จัดการกับความคิดที่แตกต่างจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict) ที่เกิดขึ้น

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Implementing)

จากการที่ผู้บริหารได้มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นต่อไปคือการนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติซึ่งจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าจะทำอะไรถึงจะทำให้โรงเรียนดำเนิน ไปสู่ เป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์จึงเป็นการเข้าสู่ระบบการปฏิบัติงานของ โรงเรียนเป็นการสนองตอบต่อแนวคิดหลักการของโรงเรียน สอดคล้องกับกระแสความ

เปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ซึ่งเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทั้งภายใน เช่น ลักษณะของโรงเรียน จุดอ่อนจุดแข็งของโรงเรียน สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ลักษณะของนักเรียน ความคาดหวังของผู้ปกครอง บรรยากาศของการปฏิบัติงานของโรงเรียนและนำข้อมูลมาจัดทำแผนปฏิบัติ สามารถกำหนดภารกิจ เป้าหมาย ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายของโรงเรียนได้ บุคลากรทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนและมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายด้วยกัน ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะทุกคนได้ทราบจุดมุ่งหมายที่ตรงกัน ในการนำแผนไปปฏิบัติ เริ่มจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน จัดทำแผนปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาชัดเจน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ตามปฏิทินเพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนและตารางเวลาที่กำหนด ตลอดจนสามารถใช้ทรัพยากรที่ได้รับมาอย่างเต็มที่ มีการสนับสนุนให้คำแนะนำ ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำในการสนับสนุนอำนวยความสะดวกให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาใช้กระบวนการพัฒนาหลากหลายวิธีทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอน ประชุมปฏิบัติการอบรมหลักสูตรที่จัดโดยบุคคลภายนอก การวิจัยชั้นเรียน การสอนแบบร่วมมือ การไปเยี่ยมชมโรงเรียนอื่น การศึกษานอกสถานที่ การประชุมสัมมนาวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ครูได้พัฒนาและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นการปฏิบัติตามแผน เป็นการนำเข้าสู่ระบบการปฏิบัติงานของโรงเรียน ซึ่งกิจกรรมหลักที่สำคัญคือ การนำแผนที่ได้ไปสู่การบริหารจัดการตามปฏิทินปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนด สนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ โดยโรงเรียนจะเป็นฝ่ายกระตุ้นและประสานการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

ขั้นที่ 5 การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluating)

การติดตามและประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนว่าบรรลุตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ นับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมานั้น เมื่อมีการนำมาปฏิบัติจะมีประสิทธิภาพที่ดีเพียงใด ควรที่จะได้มีการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนใด การประเมินผลกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ

- 1) เพื่อดูว่าโรงเรียนได้มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์หรือไม่
- 2) เพื่อดูความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์
- 3) เพื่อดูว่าสภาพแวดล้อมที่สำคัญและมีผลกระทบต่อกิจกรรมนั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง และสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ อย่างไรหรือไม่

4) เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร บรรลุผลตามที่กำหนดหรือไม่ แตกต่างไปจากแผนมากน้อยแค่ไหน แล้วหาสาเหตุของดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม และ

5) เพื่อให้สามารถจัดผลประโยชน์ตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามแผนกลยุทธ์

ดังนั้นในการบริหารงาน โรงเรียนผลการดำเนินงานทั้งหมดของโรงเรียนจึงจะต้องได้รับการประเมินและกำกับติดตาม มีการแต่งตั้งมอบหมายความรับผิดชอบในการติดตามประเมินผล ซึ่งแนะแนวทางหรือเทคนิควิธีการกำกับติดตามและประเมินผล ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือการทำงานเป็นทีมและความรับผิดชอบร่วมกัน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าโรงเรียนมีความก้าวหน้าและบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โรงเรียนจะต้องสร้างระบบการประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทุกคนได้รับทราบกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ผลของความสำเร็จของการดำเนินงาน ในการประเมินผลจำเป็นต้องจัดให้มีการกำกับติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ผลการดำเนินงานมี 3 ลักษณะ คือ 1) รายงานผลการดำเนินงานของบุคลากร 2) รายงานผลเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการ และ 3) รายงานเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการนั้นมีคุณภาพถูกต้อง รวมทั้งยังสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลาและสถานการณ์ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากการติดตามและประเมินผลจะเป็นประโยชน์ในการสะท้อนผลย้อนกลับเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนนำมาประกอบในการพิจารณาทบทวนกำหนดนโยบาย ทบทวนการจัดทำแผนงาน โครงการ ตลอดจนปรับปรุงหรือโครงสร้างโรงเรียนและการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ผลจากการติดตามและประเมินผลจะเป็นพื้นฐานของการเริ่มต้นวัฏจักรการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ต่อไป เพราะข้อมูลข่าวสารที่ได้จะช่วยให้อุคลากรแต่ละคน ทีมงาน และโรงเรียนได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่าการติดตามและประเมินผลเป็นการพิจารณาผลการดำเนินงานของโรงเรียนหลังการปฏิบัติตามแผนเสร็จสิ้นลงแล้ว ได้แก่ การประเมินเกี่ยวกับบุคลากร การรายงานผลงาน โครงการ การรายงานภาพรวมของโรงเรียน พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางาน ตลอดจนการให้กำลังใจ เสริมแรงด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชย การประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัลในเรื่องเดียวกันนี้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า การที่ผู้บริหารต้องการความสำเร็จในอนาคตได้นั้น จะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาการ

บริหารเชิงกลยุทธ์ให้เข้าใจเป็นอย่างดี เพราะกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) จะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและกำหนดการปฏิบัติงานในระยะยาว ซึ่งแนวคิดดังกล่าว ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโรงเรียนจะประสบความสำเร็จตามที่ใฝ่ฝันไว้ คือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยขั้นตอน 3 ประการ คือ

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน คือการวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคมอุตสาหกรรม และโรงเรียนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อที่จะหาข้อสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมถ้าส่งผลกระทบต่อโรงเรียนในเชิงบวกถือว่าเป็นโอกาส (Opportunity) แต่ถ้าผลกระทบต่อโรงเรียนในเชิงลบถือว่าเป็นอุปสรรค (Threat)

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน หมายถึงการพิจารณาถึงโครงสร้างโรงเรียน ทรัพยากรด้านต่างๆ ของโรงเรียน เพื่อประเมินให้ทราบกำลังความสามารถที่จะดำเนินงานให้สำเร็จภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน เทคโนโลยี สถานที่ตั้ง ฐานลูกค้า เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วเป็นจุดอ่อน (weakness) หรือจุดแข็ง (Strength)

3) การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม ความคาดหวังตลอดจนวัฒนธรรมของโรงเรียน เพราะการที่จะดำเนินนโยบาย หรือการวางแผนกลยุทธ์ให้ได้ผลนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในการทำให้แผนสามารถปฏิบัติได้ ส่วนแนวความคิดค่านิยมในโรงเรียนอาจมีความแตกต่าง หรือขัดแย้งกัน จึงต้องคำนึงถึงบทบาทและอำนาจที่จะผลักดันนโยบายที่กำหนดให้เป็นผลสำเร็จ

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้น มีเป้าหมายสำคัญคือ การกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและข้อเท็จจริงในจุดอ่อนและจุดแข็งของโรงเรียน ตลอดจนค่านิยมต่าง ๆ เพื่อที่จะทำให้การวางตำแหน่งมีความสอดคล้อง สามารถปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 คือ การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้ว ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

1) การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic Option) กล่าวคือ ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในตลอดจนค่านิยมของโรงเรียนแล้วจะเป็นขั้นตอนที่จะดูถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนา

โรงเรียน เพื่อให้ไปสู่แนวทางที่จะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดอ่อน จุดแข็งและความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติบนพื้นฐานของการศึกษาค่านิยมของกลุ่มต่าง ๆ การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นย่อมหมายถึงการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Direction) กล่าวคือ เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาของโรงเรียนไปสู่อนาคต เป็นการกำหนดทิศทางระยะยาวของพัฒนาการของโรงเรียน ตลอดจนการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในทางเลือกต่าง ๆ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้ และ

2) การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เมื่อมีการกำหนดทางเลือกในเชิงกลยุทธ์หลาย ๆ แนวทางแล้ว จะมาสู่ขั้นตอนศึกษาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทาง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุด แนวทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นจะต้องเป็นแนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งของโรงเรียนและความเป็นไปได้ที่จะมีการปฏิบัติบนพื้นฐานของค่านิยม และเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างของอนาคต ตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถจะหลีกเลี่ยงหรือป้องกันภัยอันตรายของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม แนวทางดังกล่าวอาจจะเรียกว่า “กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด” (Strategic Fit) โดยสรุปในการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดก็คือ ต้องการที่จะดูถึงกลยุทธ์หรือแนวทางหรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุดได้ความเป็นไปได้ และแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับโรงเรียน ได้ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนา หรือที่เราเรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์” (Strategic Direction) ก็จะมาสู่ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติซึ่งเป็นขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงินกำหนดบุคลากร หรือสร้างโรงงานหรือเครือข่าย นอกจากนั้นยังหมายถึงขั้นตอนการจัดโครงสร้างโรงเรียนที่เหมาะสมเพื่อสามารถนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจไปปฏิบัติได้ดี นอกจากนี้ยังหมายถึงองค์ประกอบในการจัดแบ่งโครงสร้างโรงเรียนรวมทั้งการกำหนดระบบในการบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และอีกทั้งการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมของโรงเรียน

วิเชียร เวลาคี (2547:83-107) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา” สรุปได้นำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน 5 องค์ประกอบคือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โรงเรียน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการประเมินสภาพโรงเรียน

2. การกำหนดทิศทางโรงเรียน ประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจและ กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก

3. กำหนดกลยุทธ์โรงเรียน ประกอบด้วยระดมความคิดของผู้มีส่วนกำหนด แนวทางในการดำเนินงานกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ระบุ ความสำเร็จที่ต้องการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกและระบุแผนงาน โครงการหรือกิจกรรม

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์โรงเรียน ประกอบด้วยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมความคิดในการดำเนินงานและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกลยุทธ์

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์โรงเรียน ประกอบด้วยแต่งตั้ง คณะกรรมการติดตามและประเมิน กำหนดปฏิทินการประเมินผลสร้างเครื่องมือในการประเมิน ติดตามการประเมินกลยุทธ์รายงานผลและปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์

เมื่อได้ศึกษาแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้นำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาสังเคราะห์เป็นกระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ดังตารางสังเคราะห์ ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการ

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	Sharplin (1985 : 9)	ศุภานี สถฤษภูวานิช(2544:14-15)	ตมยศ นวีกา, (2546)	อริย์ เฟื้อสกุลพันธ์, (2553:4)	อัจฉรา จันทร์ฉาย, (2546: 1)	พัทศรีศลง วัฒนสินธุ์และพศุ เดชะรินทร์ (2542)	ประยงค์ มีใจซื่อ, (2542 :11)	ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา	ศุติรัตน์ มอริส, (2554)	ชรินทร์ ทุนทรัพย์พันธ์, (2544:5-7)	กรมสามัญศึกษา, (2545:11)	ถวิล มาตรเดียม(2545)	ตมชาย ภคภาสกรวัฒนา, (2545)	กานู ลิ้มมานนท์, (2549:19)	ศิริวรรณ ศรีรัตน์ และคณะ, (2546:22)	วิเชียร เวลาคี, (2547)	รวม
1.การกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำ/สร้างกลยุทธ์/ วางแผนกลยุทธ์	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	13
2.การนำกลยุทธ์/แผนไป ปฏิบัติหรือการปฏิบัติ ตามกลยุทธ์/แผน		/			/	/	/			/	/	/	/	/	/	/	11
3.การติดตามและ ประเมินกลยุทธ์	/	/		/	/				/	/	/	/	/				9
4.การดำเนินและ การควบคุมกลยุทธ์	/		/				/	/	/	/	/				/	/	9
5.การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและ อุปสรรคของโรงเรียน			/							/							2
6.การกำหนดภารกิจ ปรัชญาและนโยบาย ของโรงเรียน			/														1
7.การกำหนดวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์			/														1
8.การจัดวาง/กำหนด ทิศทางของโรงเรียน						/	/				/		/			/	5
9.การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ หรือ การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม				/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	12
10.การจัดบุคลากรและ การอำนวยความสะดวก												/					1

จากตารางที่ 1 แสดงการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการ ทั้ง 16 ท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้แจกแจงความถี่ของข้อมูลในด้านต่างๆที่มีความสำคัญ แล้วมาสังเคราะห์ จัดหมวดหมู่เพื่อให้เหมาะสมกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน สรุปได้ว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ด้าน

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (จากข้อ 9)
2. การจัดวางหรือกำหนดทิศทางของโรงเรียน การกำหนดภารกิจ ปรัชญาและของโรงเรียน (จากข้อ 6 และ 8)
3. การกำหนดกลยุทธ์ /การจัดทำ/สร้างกลยุทธ์/วางแผนกลยุทธ์ (จากข้อ 1 และ 7)
4. การนำกลยุทธ์/แผนไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์/แผน (จากข้อ 2)
5. การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ (จากข้อ 3 , 4 และ 5)

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน ข้างต้นแล้วมาเรียบเรียงศัพท์เป็นประโยคใหม่ให้เหมาะสมกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนตามแนวคิดของนักวิชาการส่วนใหญ่ สรุปดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน
3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน
5. การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะต้องนำไปใช้ในการบริหารงานด้านต่างๆในโรงเรียนอย่างเหมาะสม ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ว่าจะมีระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านนี้มากน้อยเพียงใด มีปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างไรบ้าง และเพื่อเป็นสารสนเทศในการพัฒนาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีต่อไป

จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการและจากผลการวิจัยที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

2.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนหรือสามารถเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การวางแผนกลยุทธ์ ควรเริ่มด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อศึกษาแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น โดยแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนต้องมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาตามเงื่อนไขข้อจำกัดและ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาซึ่งได้แก่ นโยบายในการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด รูปแบบการบริหารงานของโรงเรียนและปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่น การศึกษาความต้องการของชุมชนเป็นการสำรวจความต้องการของโรงเรียนชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ ความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนและความต้องการของชาวบ้านในชุมชนสรุปมา เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนการวิเคราะห์สภาพของโรงเรียนเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาการศึกษาจะต้องวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยต่างๆ ด้วยเรียกว่า SWOT Analysis (อารีย์ แก้วสกุลพันธ์, 2553: 4-6; อุทิศ ขาวเชียร, 2549: 72-77 และสุภารัตน์ มอริส, 2554) ซึ่งได้แก่

1. Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
2. Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
3. Opportunities – โอกาสที่จะดำเนินการได้
4. Threats – อุปสรรคหรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานของโรงเรียน

การวิเคราะห์ SWOT อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการทำ Situation Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพโรงเรียนหรือหน่วยงานในปัจจุบันเพื่อค้นหาจุดแข็งจุดเด่นจุดด้อยหรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหา สำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตการวิเคราะห์สภาพการณ์เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จัก สภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจนและวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรคเพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือ เลือกลงกลยุทธ์ระดับ โรงเรียนที่เหมาะสมต่อไปซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำ Strategic Decision การทำ Strategic Decision เป็นการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินงานที่สำคัญที่เป็นหลักในการปฏิบัติไปสู่ สภาพที่ต้องการในอนาคตของโรงเรียนเพื่อการบรรลุ Vision หรือสภาพในอนาคตตามที่ได้กำหนดไว้ซึ่ง เป็นการเลือกโดยคำนึงถึงสภาพในอนาคตโดยคำนึงถึงจุดที่ต้องการ โดยรู้สถานการณ์เห็นถึงโอกาสและรู้ จุดดีจุดเด่นตลอดจนจุดอ่อนในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่

ต้องการของโรงเรียนในอนาคตเป็นการค้นหา กลยุทธ์โดยหลักการมองกว้างเห็นไปไกลรอบคอบตาม หลักการกำหนดกลยุทธ์ในแบบต่างๆเช่น กลยุทธ์ที่มุ่ง หา S สูง – O สูง, S สูง – T ต่ำ, W ต่ำ – O สูง และ W ต่ำ – T ต่ำ กลยุทธ์เชิงรุกกลยุทธ์เพื่อความเจริญก้าวหน้า (Growth Strategy) กลยุทธ์แบบคงที่ (Stability Strategy) กลยุทธ์แบบตัดทอนป้องกัน (Retrenchment and Defense Strategy) กลยุทธ์การตั้งราคา-การขาย กลยุทธ์การแข่งขัน กลยุทธ์การเป็นผู้นำ กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตปฏิบัติการ เป็นต้น

ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียนและกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวโรงเรียนได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนเพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางของโรงเรียน กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียนทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการประเมินสภาพของโรงเรียนว่าเป็นอย่างไรและพัฒนาไปในทิศทางใด สภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการทำงานของโรงเรียนแบ่งได้ 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พิจารณาจาก “โอกาสและอุปสรรค” ของโรงเรียน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พิจารณาจาก “จุดแข็งและจุดอ่อน” ของโรงเรียน

โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย หรือสนับสนุนให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

อุปสรรค (Threats) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคาม หรือข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนไม่ประสบความสำเร็จ

จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายใน ที่เป็นข้อดี หรือข้อเด่น ที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อด้อย ซึ่งส่งผลเสีย ต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน แต่โรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านต่างๆ ดังนี้ (อุทิศ ขาวเขียว,2549:73-74 ;อารีย์ แก้วสกุลพันธ์,2553:48-50 และพัศตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ ,2542:65-68)

1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural Factors : S) ได้แก่ จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพและปัญหาสังคม ฯลฯ

2. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สารสนเทศ การผลิตเครื่องจักรกลต่าง ๆ แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P) ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ การแทรกแซงทางการเมือง ฯลฯ

ปัจจัยทั้ง 4 ด้านดังกล่าว มีอิทธิพลต่อโรงเรียนมากขึ้นน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสถานภาพของโรงเรียนแต่ละแห่ง

ตัวอย่าง ประเด็นสำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น

ด้าน	ประเด็นสำคัญ	โอกาส(+)/อุปสรรค (-)
สังคม และ วัฒนธรรม	- ประชาชนร่วมอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณี ในท้องถิ่นส่งผลแก่นักเรียนเป็นแบบอย่างที่ดี - ผู้ปกครองมีการศึกษาดี ส่งผล ให้สนับสนุน การจัดการศึกษาของโรงเรียน	+ +
เทคโนโลยี	- ชุมชนรอบ โรงเรียนเป็นแหล่งซื้อขายยาเสพติด ทำให้ นักเรียนอยู่ในภาวะเสี่ยงต่อการติดยา เสพติดสูง - ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีทำให้ มีความต้องการบริโภคเทคโนโลยี ส่งผลให้ โรงเรียนต้องปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับ ความต้องการ - คอมพิวเตอร์มีราคาถูกลง ทำให้ โรงเรียน สามารถจัดซื้อจัดหาใช้ในการจัดระบบ สารสนเทศของโรงเรียนได้	- + +

ตัวอย่าง ประเด็นสำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอก (ต่อ)

ด้าน	ประเด็นสำคัญ	โอกาส(+)/อุปสรรค (-)
เศรษฐกิจ	- ชุมชนมีรายได้น้อยฐานะทางเศรษฐกิจไม่เท่าเทียม มีผลกระทบต่อ การให้การสนับสนุนการศึกษา	-
กฎหมายและการเมือง	- อบต. เข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาโดยสนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง ทำให้โรงเรียนมีงบประมาณบริหารจัดการศึกษา	+

ภาพประกอบที่ 5 แสดงประเด็นสำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอก
ที่มา : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ม.ป.ป.:ระบบออนไลน์)

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน และโรงเรียนสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ (อุทิศ ขาวเขียร,2549:73-74 ; อารีย์ แก้วสกุลพันธ์,2553:48-50 ; ถวิล มาตรฐาน,2545) ประกอบด้วย

1. โครงสร้างและนโยบายของโรงเรียน (Structure : S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบายอาคารสถานที่ ระบบงานของโรงเรียน ฯลฯ
2. ผลผลิตและบริการ (Products and Service : S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการทางการศึกษา และคุณภาพของนักเรียน ฯลฯ
3. บุคลากร (Man : M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน
4. ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) ได้แก่ งบประมาณ การเงิน ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรของโรงเรียน ฯลฯ
5. วัสดุทรัพยากร (Material : M3) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในโรงเรียน
6. การบริหารจัดการ (Management : M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของโรงเรียน การประชาสัมพันธ์ระบบข้อมูลสารสนเทศ การรับนักเรียน ฯลฯ

ตัวอย่าง ประเด็นสำคัญของสภาพแวดล้อมภายใน

ด้าน	ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง (+)/จุดอ่อน (-)
โครงสร้าง	- โรงเรียนกำหนดนโยบายโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร	+
นโยบาย	ทุกฝ่าย ทำให้ได้รับความร่วมมือด้วยดี	
โรงเรียน	- โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ชัดเจน ทำให้	+
	การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	
ผลผลิตและ	- ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง	+
การบริการ	ทำให้สามารถเข้าศึกษาต่อในโรงเรียนที่ต้องการ ได้	
บุคลากร	- บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความสามารถในการใช้	-
	เทคโนโลยีและอุปกรณ์ใหม่ ๆ ส่งผลให้ นักเรียนขาด	
	โอกาสในการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ	
	- โรงเรียนขาดอัตรากำลังครู ทำให้ ไม่สามารถจัดการเรียนรู้	-
	ได้ครบตามหลักสูตร	
ประสิทธิภาพ	- โรงเรียนมีการจัดการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	+
ทางการเงิน	โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมทำให้ใช้จ่ายตรงตามความต้องการ	
วัสดุอุปกรณ์	- วัสดุครุภัณฑ์ขาดคุณภาพและไม่ตรงตามความต้องการ	-
	ทำให้ ไม่สามารถจัดกระบวนการเรียนการสอนได้อย่าง	
	มีประสิทธิภาพ	
การบริหาร	- โรงเรียนมีการติดต่อประสานกับชุมชนและหน่วยงานต่างๆ	+
จัดการ	อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ ได้รับความร่วมมือในด้านต่างๆที่เป็น	
	ประโยชน์ต่อการเรียนการสอน	
	- โรงเรียนจัดทำแผนและ โครงการทำให้โรงเรียน	+
	มีกรอบทิศทาง และเครื่องมือในการบริหารจัดการในรอบปี	

ภาพประกอบที่ 6 แสดงประเด็นสำคัญของสภาพแวดล้อมภายใน
ที่มา : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ม.ป.ป.:ระบบออนไลน์)

เคล็ดลับในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ในขั้นตอนระดมความคิดเพื่อเขียนข้อความในแต่ละปัจจัย ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน อาจเริ่มต้นจากการเขียนโดยใช้แผนผังความคิด (Mind Mapping) เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นความคิด โดยร่วมกันระดมความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาให้มากที่สุด (ตามตัวอย่าง) หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์จำแนกตามปัจจัยภายนอกและภายในตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น จะทำให้ได้ปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเป็นจำนวนมาก และครอบคลุมทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและภายใน

2. การเขียนข้อความหรือประเด็นสำคัญของแต่ละปัจจัย ควรจะเขียนลงบนกระดาษสีที่แตกต่างกัน เพื่อสะดวกในการจำแนกประเด็นปัจจัยต่างๆ

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียน โดยเฉพาะปัจจัยด้านผลผลิตและบริการ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่เป็นจุดเน้นของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การออกกลางคัน การตกซ้ำชั้น นักเรียนที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน นักเรียนมีความรู้ที่จะไปศึกษาต่อได้

4. ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หากเห็นว่าการวิเคราะห์ยังไม่ครอบคลุมปัจจัยที่ได้นำเสนอโรงเรียนสามารถวิเคราะห์ปัจจัยเพิ่มเติมได้

หลักการสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

หลักการสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ เป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย โดยการวิเคราะห์ สืบจากสภาพแวดล้อมหรือสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารของโรงเรียนทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกโรงเรียน ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อโรงเรียน และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่โรงเรียนมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับโรงเรียนที่เหมาะสมต่อไป (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2545:4; ไพโรจน์ ปิยะวงค์วัฒนา, 2545:71; สมยศ นาวิการ, 2546 และ พิบูล ทิปะปาล, 2546:45)

ประโยชน์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างไร จุดแข็งของโรงเรียนจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนของโรงเรียนจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมาย โรงเรียน อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ผลจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมนี้ จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์ ,2542:69)

สรุป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อศึกษาแนวโน้ม การพัฒนาการศึกษาให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น โดยแนวโน้ม การพัฒนาการศึกษาของ โรงเรียนต้องมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาตามเงื่อนไขข้อจำกัดและ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่ นโยบายในการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้น สังกัด รูปแบบการบริหารงานของ โรงเรียน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่น การศึกษาความต้องการของ ชุมชน เป็นการสำรวจความต้องการของ โรงเรียน ชุมชนที่โรงเรียนทางการศึกษาตั้งอยู่ความต้องการ ของผู้ปกครองนักเรียนและความต้องการของชาวบ้านในชุมชนสรุปมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนการวิเคราะห์สภาพของ โรงเรียนเพื่อกำหนดแนวทางในการ พัฒนาการศึกษา ดังนั้นการประเมินสถานภาพโรงเรียนจะทำให้เราทราบว่าปัจจุบัน โรงเรียนเป็น อย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อม ภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใด เพื่อที่จะเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางโรงเรียน ในการ ประเมินจะใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมินและนำเสนอการประเมินสภาพ โรงเรียน เป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมี ทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของ โรงเรียนเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ดังนั้นผู้บริหารจึง จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่ สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานและปัจจัยที่เป็นจุดเด่นหรือ จุดด้อยต่อการดำเนินงาน กิจกรรมในการวางแผนกลยุทธ์หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ โรงเรียนประกอบด้วย 5 ส่วนคือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน 2) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน 3) การสรุปโอกาสอุปสรรคจุดแข็งและ จุดอ่อน 4) การกำหนดกลยุทธ์ และ5) การทบทวนวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และเป้าหมาย

2.3.2 การกำหนดทิศทางของโรงเรียน

การกำหนดทิศทางของโรงเรียน เป็นการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียนจะเป็นการบ่งชี้ว่า โรงเรียนจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ของโรงเรียนยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ หรือภารกิจของโรงเรียนให้กลายเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น ช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งโรงเรียนต้องรู้สถานภาพของตนเองก่อนว่า อยู่ในสถานภาพที่ต้องปรับขยาย แก้ไข หรือพัฒนาอะไรบ้าง ในการกำหนดทิศทางโรงเรียน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และเป้าหมายผลผลิตหลัก องค์ประกอบข้างต้นจะต้องสัมพันธ์ในเชิงตรรก กล่าวคือ องค์ประกอบหนึ่งจะส่งผลต่อองค์ประกอบหนึ่ง เช่น ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก-ภายใน พร้อมทั้งหารูปแบบและความสัมพันธ์เพื่อเป็นข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ซึ่งในการกำหนดพันธกิจ เป็นภาระงานที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ หรือเป็นการแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น (พัตต์ผอง วัฒนสินธุ์, 2542: 65-66; ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2557: 276)

การกำหนดวิสัยทัศน์

อุทิศ ชาวเชิธร (2549:34) และอารีย์ แก้วสกุลพันธ์ (2553:15-16) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือโรงเรียนในอนาคต (อาจเป็น 10 -15-20 ปี ข้างหน้า) ที่อยากเห็นหรืออยากให้คนอื่นพูดถึงโรงเรียนว่าเป็นอย่างไร วิสัยทัศน์ที่ดีนั้นต้องระบุภาพในอนาคตให้ชัดเจนเป็นวิสัยทัศน์ที่สมเหตุสมผล สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเกิดแรงบันดาลใจอยากปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และที่สำคัญวิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ปัญหาของการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ มักจะเกิดจากการที่ผู้บริหารไม่สามารถสื่อสารข้อความวิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจผู้ร่วมงานได้ นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังขาดการทบทวนอย่างต่อเนื่องส่งผลให้มีการใช้วิสัยทัศน์ของคนใดคนหนึ่งมากกว่าวิสัยทัศน์ของโรงเรียน แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญกว่าข้อความวิสัยทัศน์คือ กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่าย สำหรับโรงเรียนในต่างประเทศได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์มานานแล้ว และมักจะกำหนดด้วยข้อความหรือวลีที่สั้นๆ เพื่อจดจำง่าย ดังเช่น

โรงเรียน 1 จะให้ทักษะที่จำเป็นสำหรับนักเรียนทุกคน เพื่อให้ประสบความสำเร็จในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

โรงเรียน 2 เป็นโรงเรียนแห่งทางเลือก

โรงเรียน 3 เป็นโรงเรียนแห่งความเป็นเลิศ

นักเรียนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จะเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นนักคาลีซ เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เป็นผู้ผลิตที่มีคุณภาพและเป็นตัวแทนที่ดีของชุมชน

จากวิสัยทัศน์ ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่ามีทั้งวิสัยทัศน์ที่เน้นนักเรียน และวิสัยทัศน์ที่เน้นโรงเรียน และการกำหนดวิสัยทัศน์จะเน้นจุดใดขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ตัวอย่างวิสัยทัศน์ที่เน้นนักเรียน

นักเรียนของโรงเรียน ก. มีความเป็นเลิศทางปัญญา สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

นักเรียนโรงเรียน ข. ทุกคน มีคุณภาพระดับสากลภายใต้วัฒนธรรมไทย

ตัวอย่างวิสัยทัศน์ที่เน้นโรงเรียน

โรงเรียน ค. เป็นแหล่งเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมประเพณีภาคใต้ นักเรียนทุกคนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา

โรงเรียน ง. เป็นโรงเรียนแห่งการปฏิรูปการศึกษา

โรงเรียน จ. เป็นโรงเรียนสี่ภาษา(ภาษาไทย มลายู อาหรับและอังกฤษ)

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ หรือการกำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. ย้อนอดีต เป็นการทบทวนพันธกิจของโรงเรียนแล้วเขียนเป็นสภาพปัญหา อุปสรรค หรือผลสำเร็จที่ผ่านมา โดยอาศัยจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในที่ได้วิเคราะห์มาแล้ว

2. มองปัจจุบัน โดยวิเคราะห์บทบาทโรงเรียนปัจจุบัน และนำผลการประเมิน สถานภาพของโรงเรียนที่ได้ผ่านมาแล้ว เขียนเป็นข้อความหรือรูปภาพ

3. วาดฝันอนาคต โดยกำหนดโรงเรียนในฝัน ซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจาก ข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

4. กำหนดวิสัยทัศน์ โดยนำข้อความของแต่ละคน แต่ละกลุ่มมาเขียนเป็นข้อความวิสัยทัศน์ ที่สั้นกระชับแต่กระตุ้นให้ทุกคนอยากจะทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

ตัวอย่างกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

ย้อนอดีต	มองปัจจุบัน	วาดฝันอนาคต	กำหนดวิสัยทัศน์
โรงเรียนได้รับรางวัลพระราชทาน นักเรียนประพฤติดีและทำประโยชน์ต่อสังคมมากที่สุดของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนจริยศึกษาดีเด่นของกระทรวงศึกษาธิการ ได้รับความร่วมมือจากชุมชน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยรวมอยู่ในระดับสูง	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มประสบการณ์สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดเพราะโรงเรียนมีความพร้อมในด้านต่างๆ เช่น ห้องปฏิบัติการ วิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ ในการจัดการเรียนรู้ให้นักเรียน โดยได้รับการสนับสนุนจากชุมชน ครูได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการจัดการเรียนรู้	นักเรียนน่าจะเป็นผู้ที่มีความเป็นเลิศด้านภาษา/คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และคอมพิวเตอร์ และเป็นคนดีอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เห็นคุณค่าและร่วมอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีไทย มีความสามารถเข้าร่วมแข่งขันทางวิชาการ ระดับประเทศ	โรงเรียนปฏิรูปวิทยา จัดการศึกษาให้นักเรียนทุกคนมีคุณภาพระดับสากล ภายใต้วัฒนธรรมไทย

ภาพประกอบที่ 7 แสดงตัวอย่างกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

ที่มา : การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา (ม.ป.ป.:ระบบออนไลน์)

การกำหนดพันธกิจ

พันธกิจ (Mission) เป็นบทบาทหน้าที่ที่โรงเรียนต้องดำเนินการหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า พันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นภาพฝันมาจัดกระทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีแนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ทั้งนี้เพราะว่าโรงเรียนจำเป็นต้องยึดถือแนวปฏิบัติตามหน่วยงานต้นสังกัดที่ได้กำหนดบทบาทไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้

พันธกิจยังมีความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ หรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ สำคัญของพันธกิจควรกำหนดเป็นแนวทิศทางการปฏิบัติหลักเพียงหนึ่งเดียว ให้มีความหมายทางด้านการชี้นำปฏิบัติอย่างมีบูรณาการและเป็นแนวทางที่กระชับชัดเจน ไม่ยาวเกินไป และไม่สั้นจนขาดความชัดเจนด้านการปฏิบัติหลัก

กระบวนการกำหนดพันธกิจ

1. นำวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้แล้วมาเขียนในตาราง และให้ผู้มีส่วนได้เสียร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งมีทั้งบทบาทตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 และบทบาทตามความคาดหวังของสังคม ชุมชน

2. เมื่อเขียนบทบาทของบุคลากรในตารางข้างต้นเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้หลอมรวมบทบาทสำคัญในแต่ละช่องมาเขียนเป็นบทบาทของโรงเรียน โดยการระดมความคิด ถ้าบทบาทใดมีความซ้ำซ้อนกันก็ยุบรวม ถ้าบทบาทใดไม่สามารถยุบรวมได้ก็ให้กลุ่มพิจารณาว่า ควรลดตัดทอนหรือคงไว้

3. นำบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนมาเรียบเรียง เขียนเป็นข้อความพันธกิจในขั้นยกร่างพันธกิจ พร้อมทั้งสอบถามความเป็นไปได้ของกลุ่มว่าพันธกิจจะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้ มากน้อยเพียงไรหลังจากนั้นก็ปรับแก้ตามข้อเสนอของกลุ่ม

สรุปพันธกิจ จัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวัยและธรรมชาติของนักเรียน จัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อในการแสวงหาความรู้จากแหล่งสารสนเทศต่างๆ จัดการเรียนรู้ทั้งที่เป็นสากลและท้องถิ่นประเพณีวัฒนธรรม

การกำหนดเป้าประสงค์ (ผลลัพธ์)

การกำหนดเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นการแปลหรือเปลี่ยนพันธกิจและทิศทางของโรงเรียน ให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงสามารถวัดได้ เป้าประสงค์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับของโรงเรียนให้ความคาดหวัง หรือให้สัญญาว่าจะสามารถดำเนินได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายในระยะเวลาที่กำหนด ถ้าพันธกิจของแต่ละโรงเรียนไม่ได้มีการแปลความหมาย ให้กลายเป็นเป้าประสงค์แล้ว การจัดทำพันธกิจของโรงเรียน ก็เป็นเพียงแต่ข้อความที่เขียนไว้เท่านั้น

ดังนั้น กล่าวได้ว่าเป้าประสงค์เป็นการนำพันธกิจมาปรับให้เป็นผลงานที่เด่นชัดมากขึ้นนอกจากนี้เป้าประสงค์ยังเป็นผลงานที่โรงเรียนคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นต่อเนื่องจากการที่โรงเรียนจัดบริการการศึกษา ทั้ง 3 ระดับ (ผลลัพธ์หลัก) ดังนั้น ในการกำหนดหรือเขียนเป้าประสงค์ของแผน

กลยุทธ์ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จึงเขียนในลักษณะผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าที่เขียนเป็นความคาดหวังแบบลอยๆ

การกำหนดเป้าหมายผลผลิต

ผลผลิตหลักของโรงเรียน (Outputs) หมายถึง การจัดบริการการศึกษาให้กับเด็กในวัยเรียน โรงเรียนมีภารกิจหลักในการจัดการศึกษา 3 ระดับ ให้กับนักเรียนจำนวน 4 กลุ่ม ซึ่งได้แก่นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการและนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งนักเรียนทั้ง 4 กลุ่มนี้ เป็นเป้าหมายผลผลิตหลักที่โรงเรียนต้องกำหนด โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะเป็นผู้กำหนดผลผลิตหลัก ซึ่งเป็นผลผลิตที่หน่วยงานทุกระดับต้องช่วยกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และโรงเรียนต้องกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และให้ครอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลาและต้นทุน

กระบวนการกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก

1. คณะทำงานศึกษาผลผลิตหลักและตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้ดำเนินการ และทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์
2. จัดทำข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำเป้าหมายผลผลิตหลัก ซึ่งเป้าหมายที่กำหนดต้องจัดทำใน 4 มิติ คือ
 - 2.1 ด้านปริมาณ โรงเรียนต้องสำรวจข้อมูลผลผลิตหลักที่เป็นเด็กปกติ เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาสและเด็กความสามารถพิเศษ และคาดคะเนทั้ง 4 กลุ่มในแต่ละชั้น ล่วงหน้า 3 ปี
 - 2.2 ด้านคุณภาพ ต้องจัดทำข้อมูลด้านคุณภาพของผลผลิตหลัก 4 กลุ่ม ตามเป้าหมายคุณภาพที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด และโรงเรียนอาจกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมได้
 - 2.3 ด้านเวลา ได้แก่ ข้อมูลเวลาที่ใช้จัดการเรียนการสอน ต้องเป็นไปตามที่หลักสูตรกำหนด คือ เรียน 1 ชั้น ต้องใช้เวลาไม่เกิน 1 ปี ซึ่งหมายถึง การกำหนดไม่ให้มีเด็กตกชั้น ดังนั้น โรงเรียนต้องจัดเตรียมข้อมูลเด็กซ้ำชั้น
 - 2.4 ด้านต้นทุน จัดทำข้อมูลที่สามารถจำแนกต้นทุนของผลผลิตหลักแต่ละตัว มีค่าใช้จ่ายต่อหน่วยเท่าไร
3. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในด้านปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่ายและเวลา โดยศึกษาเป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้ในปัจจุบันใช้เป็นฐานในการกำหนดเป้าหมายตามแผน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่จะดำเนินการในปีต่อไป

4. กำหนดเป้าหมาย ผลผลิตหลักในแต่ละปี เป็นระยะเวลา 4 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 4 ปี

ตัวอย่าง การกำหนดผลผลิตหลักและเป้าหมายผลผลิตหลัก ระยะ 4 ปี

ผลผลิตหลัก	เป้าหมาย			
	2555	2556	2557	2558
จัดบริการการศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ				
ปริมาณ				
นักเรียนระดับการศึกษาภาคบังคับ ได้รับ	200 คน	220 คน	230 คน	240 คน
การบริการการศึกษา				
คุณภาพ				
นักเรียนระดับการศึกษาภาคบังคับ มี	80	85	90	95
คุณภาพตามมาตรฐาน (ร้อยละ)				
เวลา				
นักเรียนระดับชั้น ป. 6 ที่จบการศึกษา	90	95	100	100
ภายในระยะเวลา 6 ปี (ร้อยละ)				
นักเรียนระดับชั้น ม. 3 ที่จบการศึกษา	85	90	95	100
ภายในระยะเวลา 3 ปี (ร้อยละ)				

ภาพประกอบที่ 8 แสดงตัวอย่างการกำหนดผลผลิตหลักและเป้าหมายผลผลิตหลัก ระยะ 4 ปี

ที่มา : การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา (ม.ป.ป.:ระบบออนไลน์)

สรุป ในการกำหนดทิศทางขอโรงเรียนนั้นเป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัดมีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขันที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงสำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัวต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่ เป้าหมายในอนาคตสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงใน

อนาคตเพื่อความอยู่รอดและ ความก้าวหน้าของโรงเรียนของหน่วยงานหรือของโรงเรียนของคนใน อนาคต ซึ่งจะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goal) และ/หรือวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) นโยบายโรงเรียน (Organization policy) ตามแต่ละโรงเรียนจะเลือกกำหนดใช้

2.3.3 การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

สุदारตัน มอริส (2554) ได้กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน เป็นการนำ ข้อมูลและปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดทิศทางของโรงเรียน จัดทำเป็น กลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับโรงเรียนมาก ที่สุด กำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ ประสบความสำเร็จ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์สามารถกำหนดได้หลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย การวิจัยเชิงพัฒนาการระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญ และการ ใช้เทคนิคตารางสัมพันธ์ เป็นต้น สำหรับวิธีที่จะนำเสนอคือ เทคนิคตารางสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการ กำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยหลักการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมิน สภาพแวดล้อม ภายในระหว่างจุดแข็ง และจุดอ่อน และผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก ระหว่างโอกาสและอุปสรรค โดยกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและ จุดอ่อน ว่ามีสภาพโน้มเอียงไปในทิศทางแข็งหรืออ่อนและกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อม ภายนอกระหว่างโอกาสและอุปสรรคว่ามีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางโอกาสหรืออุปสรรค ซึ่งทำ ให้การกำหนดกลยุทธ์มีความเป็นเหตุเป็นผลและมีความชัดเจนมากขึ้น คณะทำงานจะทราบที่มาของ กลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น ลักษณะกลยุทธ์ที่จะกำหนดโดยทั่วไปแล้ว จะมี 4 ประเภท (การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม,ม.ป.ป.:ระบบออนไลน์) คือ

1. กลยุทธ์สร้างความเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อและแข็ง โดยขยายกิจการหรือ ดำเนินงานเพิ่มเติมขึ้น
2. กลยุทธ์ความถนัด เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อแต่อ่อน โดยเลือกดำเนินงานเฉพาะที่มี ความรู้ความชำนาญ
3. กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อแต่แข็ง โดยเลือกดำเนินงานที่กำลัง ดำเนินอยู่ไม่ขยายไปดำเนินงานอื่น
4. กลยุทธ์ตัดทอน เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อและอ่อน โดยการทบทวนภารกิจในส่วนที่ทำ ประโยชน์ได้ อาจต้องถ่ายโอนให้คนอื่นดำเนินการแทน

กระบวนการกำหนดคฤขุฑ์

การกำหนดคฤขุฑ์แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การจัดทำตารางสัมพันธ์และการกำหนดคฤขุฑ์ 3 ระดับ กล่าวคือ การจัดทำตารางสัมพันธ์เป็นการจับคู่ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน เพื่อหาคฤขุฑ์ของโรงเรียนที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่การกำหนดคฤขุฑ์

การจัดทำตารางสัมพันธ์

1. นำข้อมูลผลการสรุบน้ำหนักคะแนน ซึ่งได้ศึกษามาแล้วในตารางสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียน มาจัดเรียงลำดับตั้งแต่ ค่าบวกมากที่สุด จนถึงค่าลบมากที่สุดลงในตารางวิเคราะห์ค่าคะแนน
2. นำข้อมูลจากการเรียงลำดับสรุบน้ำหนักคะแนนมาสร้างตารางสัมพันธ์ 24 ตาราง โดยกำหนดแกนตั้งแทนปัจจัยภายนอก และแกนนอนแทนปัจจัยภายใน แกนตั้งปัจจัยที่มีค่าเป็นบวก (+) อยู่ด้านบน ปัจจัยที่มีค่าเป็นลบ (-) อยู่ด้านล่าง ส่วนแกนนอน ปัจจัยที่มีค่าเป็นบวก (+) อยู่ด้านซ้าย ปัจจัยที่มีค่าเป็นลบ (-) อยู่ทางด้านขวา โดยเรียงลำดับค่าคะแนนจากมากไปหาน้อย เช่น ค่าคะแนนในตารางจากข้อ 1 ของสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการเมื่อและกฎหมาย (P) มีน้ำหนัก คะแนน 1.65 อยู่ด้านบนสุดและด้านเทคโนโลยี (T) มีน้ำหนักคะแนน 0.45 อยู่ถัดลงมาตามลำดับ

ตัวอย่างตารางสรุปค่าน้ำหนักคะแนน

สภาพแวดล้อมภายนอก		สภาพแวดล้อมภายใน	
ปัจจัย	สรุปน้ำหนักคะแนน	ปัจจัย	สรุปน้ำหนักคะแนน
1. ด้านการเมือง และกฎหมาย (P)	+1.65	1. ด้านผลผลิตและ การบริการ (S2)	+0.50
2. ด้านเทคโนโลยี (T)	+0.45	2. ด้านโครงสร้าง และนโยบาย (S1)	+0.36
3. ด้านสังคมและ วัฒนธรรม (S)	-0.20	3. ด้านบริหาร จัดการ (M4)	+0.22
4. ด้านเศรษฐกิจ (E)	-0.30	4. ด้าน ประสิทธิภาพทาง การเงิน (M2)	+0.20
		5. ด้านวัสดุ อุปกรณ์ (M3)	-0.10
		6. ด้านบุคลากร (M1)	-0.33

ภาพประกอบที่ 9 แสดงตัวอย่างตารางสรุปค่าน้ำหนักคะแนน
ที่มา : การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา (ม.ป.ป.:ระบบออนไลน์)

ตารางสัมพันธ์ที่สร้างตามข้อมูลตารางวิเคราะห์ค่าน้ำหนักคะแนน

				P		
				T		
S2	S1	M4	M2		M3	M1
				S		
				E		

ภาพประกอบที่ 10 แสดงตารางสัมพันธ์ที่สร้างตามข้อมูลตารางวิเคราะห์ค่าน้ำหนักคะแนน

ที่มา : การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา (ม.ป.ป.:ระบบออนไลน์)

3. จับคู่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในตารางสัมพันธ์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ โรงเรียน โดยแต่ละช่องจะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ดังตัวอย่างข้างล่าง

ตารางสัมพันธ์แสดงการจับคู่ปัจจัยของสภาพแวดล้อม

				P		
				T		
S2	S1	M4	M2		M3	M1
				S		
				E		

ภาพประกอบที่ 11 แสดงตารางสัมพันธ์แสดงการจับคู่ปัจจัยของสภาพแวดล้อม

ที่มา : การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา (ม.ป.ป.:ระบบออนไลน์)

4. เมื่อทราบความสัมพันธ์ของแต่ละคู่แล้วเขียนข้อความให้สัมพันธ์กันเป็นกลยุทธ์ระดับโครงการที่บ่งบอกกิจกรรมการดำเนินงานอย่างมีทิศทางโดยสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ได้วิเคราะห์จากขั้นตอนการศึกษาสถานภาพโรงเรียนมากำหนดเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่งและสถานภาพโรงเรียนพิจารณาให้สอดคล้องกับทิศทางของโรงเรียน (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมายผลผลิตหลัก)

ตัวอย่างการสังเคราะห์กลยุทธ์ระดับโครงการ

Ps2

หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสด้านกฎหมายและการเมือง กับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง ด้านผลผลิตและการบริการ อยู่ในตำแหน่ง เอื้อและแข็ง สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการเมืองและกฎหมายที่เป็นโอกาสคือ พ.ร.บ.การศึกษา 2542 กำหนดให้ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน และสภาพแวดล้อมภายในด้านผลผลิตและการบริการ ที่เป็นจุดแข็งคือ นักเรียนมีผลการเรียนดี มีความพร้อมสูงในการเรียนคอมพิวเตอร์ กลยุทธ์ จึงเป็นไปในลักษณะการขยายงาน การส่งเสริมและสนับสนุนการทำงาน ดังนั้น กลยุทธ์คือ ส่งเสริมสนับสนุน การจัดการเรียนการสอน วิชาคอมพิวเตอร์ในโรงเรียน

Tm1

หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสด้านเทคโนโลยี กับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน ด้านบุคลากรอยู่ในตำแหน่ง เอื้อแต่อ่อน หมายถึง สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีที่เป็นโอกาสคือชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี ทำให้เกิดการเรียนรู้ทันต่อเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมภายในด้านบุคลากรที่เป็นจุดอ่อน คือบุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์น้อย ไม่สามารถจัดการเรียนการสอนวิชาคอมพิวเตอร์ได้ กลยุทธ์เป็นไปในลักษณะปรับปรุงตัวเอง โดยใช้โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกมาเกื้อหนุน ดังนั้น กลยุทธ์คือพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนการสอนวิชาคอมพิวเตอร์โดยใช้วิทยาการบุคคลภายนอก

5. เขียนข้อความกลยุทธ์ดังกล่าว ควรทำให้ครบทุกช่อง ในบางครั้งใน 1 ช่อง อาจมีกลยุทธ์มากกว่า 1 กลยุทธ์ หรืออาจไม่มีกลยุทธ์ก็ได้ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ครอบคลุมภารกิจโรงเรียนหรือไม่

6. นำข้อความกลยุทธ์มาวิเคราะห์จำแนกผู้รับผลประโยชน์ ลักษณะงานและประเด็นกลยุทธ์

7. นำข้อความกลยุทธ์ที่มีลักษณะงานคล้ายกันมาจัดกลุ่มกัน เป็นกลยุทธ์ระดับแผนงาน เช่น การพัฒนาการสอนวิชาคอมพิวเตอร์ การพัฒนาหลักสูตร และจัดกลุ่มกลยุทธ์ตามผู้รับผลประโยชน์เป็นกลยุทธ์ระดับโรงเรียน เช่น ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

ตารางความสัมพันธ์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

ผู้รับผลประโยชน์	ลักษณะงาน	ประเด็นกลยุทธ์	กลยุทธ์
นักเรียน	การเรียนการสอน	ส่งเสริม	ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนวิชาคอมพิวเตอร์ในโรงเรียน
ครู	การเรียนการสอน	ส่งเสริม	ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถด้านวิชาคอมพิวเตอร์
นักเรียน	การเรียนการสอน	สนับสนุน	สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาการเรียนรู้อของนักเรียน
โรงเรียน	การบริหาร	ส่งเสริม	ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม

กลยุทธ์ระดับโรงเรียน	กลยุทธ์ระดับแผนงาน	กลยุทธ์ระดับโครงการ
ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ	1. พัฒนาการสอนวิชาคอมพิวเตอร์	1. จัดการเรียนการสอนวิชาคอมพิวเตอร์ 2. สนับสนุน ส่งเสริม จัดหา เทคโนโลยี และคอมพิวเตอร์
	2. พัฒนาหลักสูตร	1. พัฒนาหลักสูตรวิชาคอมพิวเตอร์ 2. พัฒนาหลักสูตรวิชาศิลปศึกษา
	3. ส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างหลากหลาย	1. จัดหาแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน 2. สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาการเรียนรู้อของนักเรียน

ภาพประกอบที่ 12 แสดงตารางความสัมพันธ์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

ที่มา : การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา (ม.ป.ป.:ระบบออนไลน์)

กลยุทธ์ระดับโรงเรียน เป็นภาพรวมของเทคนิค วิธีการทำงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ ซึ่งสามารถแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ได้หลายกลุ่มตามลักษณะงานของโรงเรียนซึ่งกลุ่มใหญ่เหล่านี้สามารถนำมาแตกย่อยได้ เป็นแผนงานต่อไป

กลยุทธ์ระดับแผนงาน เป็นการขยายเทคนิค การทำงานของกลยุทธ์ ระดับโรงเรียน ให้เป็นรายละเอียดอีกขั้นหนึ่งว่าจะทำงานอะไรบ้าง จึงจะสนองหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับโรงเรียน

ผลของงานในขั้นนี้จะออกมาในรูปของชื่อ โครงการต่าง ๆ ส่วนมากมีหลายโครงการสรุปได้ว่า กลยุทธ์ระดับโรงเรียนเป็นภาพรวมใหญ่ของเทคนิควิธีการทำงานไปสู่เป้าประสงค์ และสามารถแตกวิธีการเหล่านี้ให้เป็นรายละเอียดชัดเจนขึ้นได้ เป็นกลยุทธ์ระดับแผนงาน

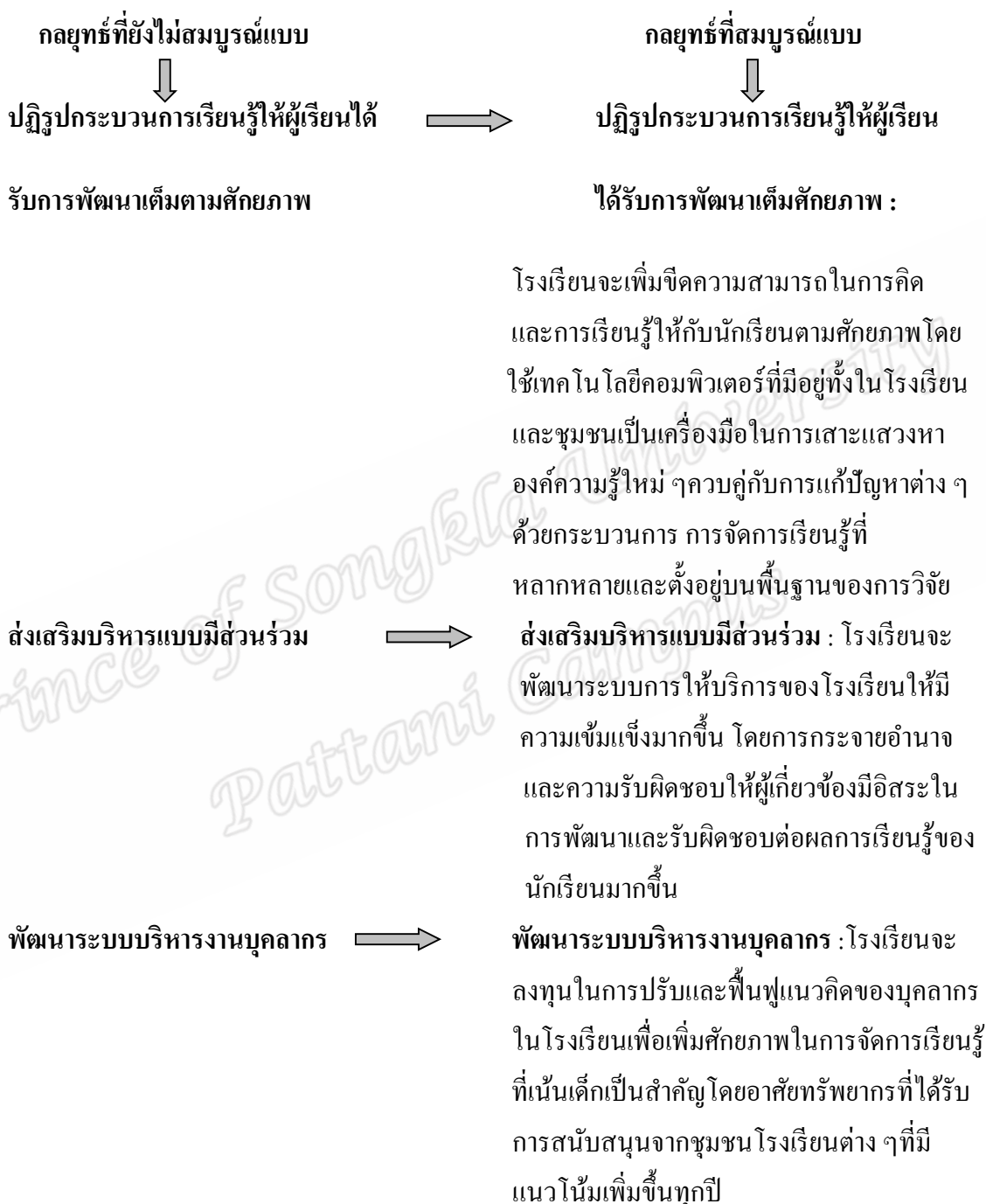
การเขียนกลยุทธ์

หลังจากที่โรงเรียนได้เขียนข้อความเชิงกลยุทธ์แล้ว จะเห็นได้ว่า คำ หรือข้อความที่ใช้เขียนกลยุทธ์เป็นคำหรือข้อความที่มีลักษณะกลาง ๆ ยังไม่ได้บ่งบอกข้อมูล หรือสภาพแวดล้อมเป้าหมายของการดำเนินการภายใต้กลยุทธ์นั้น ๆ ดังเช่น การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม และพัฒนาระบบบริหารงานบุคลากร กลยุทธ์ตัวอย่างข้างต้นจัดได้ว่ายังเป็นการเขียนกลยุทธ์ที่ยังไม่สมบูรณ์ ซึ่งการเขียนกลยุทธ์ที่สมบูรณ์นั้นต้องบ่งบอกถึงสภาพแวดล้อม เป้าหมายและวิธีการอย่างกว้าง เพื่อนำไปขยายความเป็นแผนงานงาน/โครงการหรือกิจกรรมต่อไป ซึ่งทำให้กลยุทธ์นั้นมีความหมายและใช้ประโยชน์อย่างแท้จริงและกลยุทธ์ที่ดีควรเขียนด้วยถ้อยคำที่กระชับ สร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติอยากลงมือปฏิบัติมีความเป็นไปได้และปฏิบัติได้

กลยุทธ์ที่นำมาเป็นตัวอย่างถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะที่มีเอกลักษณ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะของโรงเรียนนั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับโรงเรียนอื่น ๆ ที่มีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ไม่สามารถใช้ร่วมกันได้ และการที่แต่ละโรงเรียนมีกลยุทธ์แตกต่างกัน จะส่งผลให้ผลลัพธ์และผลผลิตหลักของแต่ละโรงเรียนแตกต่างกัน

ตัวอย่างรูปแบบการเขียนกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับโรงเรียน



ภาพประกอบที่ 13 แสดงตัวอย่างรูปแบบการเขียนกลยุทธ์
ที่มา : การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา (ม.ป.ป.:ระบบออนไลน์)

2.3.4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน เป็นขั้นตอนการนำกลยุทธ์ที่ได้วิเคราะห์จัดทำ และคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ เป็น ขั้นตอนลำดับที่สี่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานตาม การกิจโรงเรียน สามารถแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนย่อย คือ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การจัดทำ แผนปฏิบัติการ การจัดกระบวนการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติการ (พิกัดผจง วัฒนสินธุ์ ,2542:65-66)

การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นการจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการ ดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน โดยมีเป้าหมายสุดท้าย เพื่อให้ได้ผลงานที่ได้กำหนดไว้ ในช่วงการปฏิบัติ จะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อกระบวนการ ทำงานมาก เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การดำเนินงานการนำกลยุทธ์ไปใช้ ระบบ สารสนเทศและการสื่อสาร และการใช้แรงจูงใจและรางวัล ในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์แผนกลยุทธ์แล้ว จัดทำรายละเอียดให้เป็นแผนปฏิบัติการโดยเฉพาะกลยุทธ์ จะต้องมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับ โรงเรียน กลยุทธ์ระดับแผนงาน และกลยุทธ์ระดับโครงการ (การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา.ม.ป.ป.:ระบบออนไลน์)โดยมี ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ในขั้นนี้เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดมา เพื่อ พิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือไม่และในระดับใดบ้าง ซึ่ง การตัดสินใจจะเป็น 2 ลักษณะคือ

1) ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง ควรใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ น้อย ๆ (Routine strategy change) เน้นการปรับปรุงขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

2) การเปลี่ยนแปลงรูปของบริการควรใช้กลยุทธ์ของ การเปลี่ยนแปลงในขอบเขต (Limited strategy change) โดยเน้นการปรับเปลี่ยนกิจกรรม สำหรับการเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน/ โครงการภายใต้แผนงาน ควรใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรุนแรง (Radical Strategy change) โดยเน้นการเพิ่มหรือการยกเลิกงาน/โครงการ

2. จัดทำแผนปฏิบัติการในขั้นนี้ เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติหน่วยงานจะต้อง แปลงแผนกลยุทธ์ เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โครงการที่จะดำเนินงานและกำหนดงบประมาณ โดยการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และ กลยุทธ์ แล้วแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ของหน่วยงาน การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐ จำเป็นต้องจัดทำค่าของ งบประมาณสนับสนุนส่วนหนึ่งจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยการจัดทำ กรอบงบประมาณ

ล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) โดยการเชื่อมโยงแผนปฏิบัติไปสู่แผนงบประมาณ ตามที่สำนักงบประมาณกำหนด

3. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เมื่อพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีผ่านความเห็นชอบแล้ว ส่วนราชการจะจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อเป็นกรอบทิศทางการทำงานตามภารกิจ โดยการปรับแผนปฏิบัติให้สอดคล้องกับเงินงบประมาณที่ได้รับ

4. การจัดทำกระบวนการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้เป็นการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรในโรงเรียน ในขั้นนี้ได้แก่ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหาร จัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ และจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ (MIS) และการมอบหมายภารกิจ

5. ตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบหลังจากที่ได้ดำเนินกลยุทธ์แล้วโดยตรวจสอบในด้าน

- ความเข้าใจบุคลากรมีเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานและงานโครงการภายใต้แผนงาน

- ผังการปฏิบัติงาน (Gantt chart) สามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ

- การดำเนินงานตามผังกระบวนการปฏิบัติงาน (Flow chart)

- กิจกรรมสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

- การดำเนินกิจกรรมได้รับการสนับสนุนจากประชาชนผู้รับบริการ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน

- บุคลากรได้ปฏิบัติงานประจำที่เป็นภารกิจหลักได้เต็มที่โดยไม่มีงาน

ปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

1. การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้มีความล่าช้ากว่าแผนเดิมที่ได้กำหนดไว้

2. แผนกลยุทธ์ไม่สามารถคาดเดาปัญหาสำคัญที่จะพบได้

3. กิจกรรมต่างๆที่ปรากฏในแผนไม่มีการประสานสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ผู้ร่วมงาน ไม่มีศักยภาพเพียงพอในการทำงานร่วมกัน

5. การฝึกอบรมมีความหลากหลายไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

6. ไม่สามารถควบคุมปัจจัยที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกได้

7. ผู้บริหารไม่มีทิศทางที่ชัดเจนและถูกกำกับจากหน่วยงานที่สูงขึ้นการระบุแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติทั้งในด้านภาระงานและกิจกรรมคลุมเครือไม่ชัดเจน

8. การติดตาม กำกับ ตรวจสอบกิจกรรมจากระบบสารสนเทศที่มีความหลากหลาย

2.3.5 การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ขึ้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้แก่ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงการที่ผู้บริหารคอยติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา วิธีการในการติดตามประเมินผลนั้นก็คือ การคอยติดตามข้อมูลข่าวสารสารสนเทศโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ (สุภารัตน์ มอริส, 2554) และคอยแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ในทุก ๆ ด้านให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามประเมินผลนอกจากจะช่วยให้ทราบถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าของงานแล้ว ยังเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานรับเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วยความมั่นใจ นอกจากนี้การได้เรียนรู้ถึงผลสำเร็จหรือล้มเหลวตลอดจนข้อผิดพลาดต่าง ๆ ก็ยังเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การปรับตัวได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว (สุพานี สฤษฏ์วานิช ,2544:14-15)

การควบคุมกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่บ่งบอกว่า โรงเรียนนั้นสัมฤทธิ์ผลตามที่ได้กำหนดไว้ตามเป้าหมายหรือไม่ โดยพิจารณาจากผลงานและเป้าประสงค์ การควบคุมกลยุทธ์แบ่งได้ระหว่างการดำเนินกลยุทธ์เรียกว่าการกำกับติดตามและหลังจากดำเนินกลยุทธ์สิ้นสุดแล้ว เรียกว่าการประเมินผล ผู้ที่ควบคุมกลยุทธ์ได้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีทักษะในด้าน การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การจัดสรรทรัพยากร การติดตามผลการปฏิบัติงาน และทักษะการวัดโรงเรียน

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่บ่งบอกว่า โรงเรียนนั้นมีสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบผลงานและเป้าประสงค์ เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้บริหารเพื่อที่จะประเมินผล และกำหนดทิศทางที่ต้องการให้ถูกต้อง การควบคุมกลยุทธ์แบ่งออกได้ 2 ลักษณะ คือ การกำกับติดตาม และการประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ ซึ่ง การกำกับติดตาม (Monitoring) เป็นการตรวจสอบว่า ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรที่จัดสรรให้สถานศึกษานั้น ได้ใช้เป็นไปตามกำหนดเวลาหรือไม่ และมีความก้าวหน้าอย่างไรบ้าง เช่น การบริหารงบประมาณของโรงเรียน การจัดสรรเสื้อผ้า เครื่องเขียนแบบเรียน การพัฒนาครูในโรงเรียน เป็นต้น ส่วนการประเมินผล (Evaluation) เป็นการพิจารณาว่า กิจกรรมที่ได้กำหนดสามารถดำเนินการประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้การประเมินผลยังมีการประเมินผลกระทบอีกด้วย ซึ่งเป็นการประเมินว่า ผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลต่อเป้าประสงค์หลักของโรงเรียนในระดับโรงเรียน ระดับเขต หรือระดับชาติ

หรือไม่ ถ้าผลการประเมินไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ก็จะมีปรับเปลี่ยนทบทวนกลยุทธ์ใหม่ (อารีย์ แก้วสกุลพันธ์, 2553:150-164; ชรินทร์ ชุมหพันธ์รักษ์, 2544:5-7; พักต์ผจง วัฒนสินธุ์, 2542:320 และ ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2557)

การควบคุมกลยุทธ์โดยทั่วไปจะใช้แนวทางของการประเมิน 5 ขั้นตอนหลัก คือ

- พิจารณาลักษณะที่ต้องการจะวัด
- กำหนดมาตรฐานของผลงาน
- วัดผลงาน
- เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
- ปรับปรุงแก้ไขผลงาน

การติดตาม (Monitoring) หมายถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อตัดสินใจว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน / โครงการ นั้นหรือไม่ เพียงใด เป็นการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จของงาน อันจะนำไปสู่การดำเนินการแก้ไขปรับปรุงร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจึงต้องมีการติดตามและประเมินผลเพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพียงใด การติดตามและประเมินผลมักใช้ควบคู่กัน ดังนั้นการติดตามเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนงาน / โครงการ ส่วนการประเมินผลอาจจะประเมินได้ในทุกช่วงของแผนงาน / โครงการ นับตั้งแต่ก่อนตัดสินใจทำแผนงาน/โครงการ ขณะดำเนินงานในจุดต่าง ๆ และเมื่อสิ้นสุดแผน สิ้นปีงบประมาณ หรือแผนงาน/โครงการแล้วเสร็จ

การติดตามผลการดำเนินงานเพื่อให้ได้ข้อมูลมาจัดทำรายงานผลการดำเนินงานมีลักษณะดังนี้

1. การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นแผนระยะปานกลาง (3 – 5 ปี) เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของแผนในระยะครึ่งแผนและระยะสิ้นสุดแผน และติดตามความก้าวหน้าของโครงการสำคัญที่กำหนดไว้ในกรอบแผนงาน โครงการ (Initiative) เพื่อให้สามารถปรับกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น นโยบายรัฐบาล กระทรวง กรม และความต้อการจำเป็นของสถานศึกษา

2. การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ซึ่งเป็นแผนใช้เงิน เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนซึ่งอาจกำหนดเป็นจุดเน้นการดำเนินงานประจำปี โดยติดตามความสำเร็จของโครงการ / กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผน รวมทั้งผลการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นรายไตรมาส เพื่อให้สามารถปรับแผนได้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา ทั้งนี้เครื่องมือการติดตามผลการดำเนินงานอาจใช้แบบสำรวจ ลำกาศณ์ โปรแกรม On Web และการศึกษาวิจัย รวมทั้งผู้รับผิดชอบแผนงานโครงการหรือผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารแผนปฏิบัติการได้รายงานความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรค และจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบกลั่นกรองข้อมูล เนื่องจากข้อมูลจากการรายงานรายบุคคลอาจไม่ครบถ้วน เมื่อนำเสนอคณะกรรมการฯของสถานศึกษาได้พิจารณาร่วมกันจะได้เพิ่มเติมข้อมูลให้สมบูรณ์และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันมากขึ้น

การประเมินผล (Evaluation) หมายถึงการตรวจความก้าวหน้าของแผนงาน / โครงการ ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน / โครงการนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของแผนงาน / โครงการโดยมีขอบข่ายการประเมินกลยุทธ์ ดังนี้

การประเมินกลยุทธ์จะประกอบไปด้วย การประเมินกระบวนการ และการประเมินความสำเร็จของโรงเรียน การประเมินผลกระบวนการ มุ่งเน้นการพิจารณาว่า

- กิจกรรมในแต่ละขั้นตอนว่าช่วยส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคในการผลิตผลงาน (Outputs) ของงานโครงการในระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่
- การจัดหาทรัพยากรของโครงการตามระยะเวลาที่กำหนด
- ผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบของปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของงาน/โครงการ
- การประเมินผลความสำเร็จของโรงเรียน พิจารณาจาก ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนงานตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้รวมทั้งกระทบของงาน/โครงการที่มีต่อแผนงาน

ทักษะในการควบคุมการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์

ผู้ที่สามารถควบคุมการนำกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานไปได้อย่างได้ผลดีโดยเฉพาะผู้บริหารในระดับต่างๆของโรงเรียนควรมีทักษะพื้นฐาน 4 ด้าน คือ

- 1) ทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน โดยให้

ความสำคัญในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์และมีความเข้าใจด้านจิตวิทยาสังคม

2) ทักษะในการจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะด้านบุคลากรและงบประมาณให้สอดคล้องกับปริมาณงาน ทันตามเวลาที่กำหนด และมีความเสมอภาค

3) ทักษะในการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านการวิเคราะห์ผล การดำเนินงานจากการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ทักษะในการจัดโรงเรียน โดยเฉพาะการจัดโรงเรียนแบบเฉพาะกิจหรือโรงเรียนแบบไม่เป็นทางการเพื่อแก้ไขปัญหาฉุกเฉินหรือเร่งด่วน

สำหรับปัญหาการควบคุมเชิงกลยุทธ์ มักจะพบว่า หน่วยงานราชการ และเอกชน มีการจัดวางทิศทางโรงเรียนที่แตกต่างกัน หน่วยงานราชการ กำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ไว้หลากหลายและคลุมเครือ รวมทั้งมักไม่กำหนดตัวชี้วัด ความสำเร็จให้ชัดเจน จึงมีความยากลำบากในการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของพอสรุปได้ดังนี้

ปณิธาน วรณวัฒน์ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหาร หัวหน้าแผนงาน ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งในภาพรวมและรายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหาร หัวหน้าแผนงาน มีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ด้านการจัดวางทิศทางมากที่สุด รองลงมาคือด้านการติดตามประเมินผลแผน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนและด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนตามลำดับ 2) ผู้บริหาร หัวหน้าแผนงาน ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหาร หัวหน้าแผนงาน ที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนไม่แตกต่างกัน

อุทุมพร พัทธรัตน์ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานครเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานครเขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน

มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1 ตามขั้นตอนกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ที่มีตำแหน่งทางการบริหารแตกต่างกัน 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ มีความคิดเห็นต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่แตกต่างกัน

เสรี ขามประไพ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ คือ ด้านการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา และด้านการกำหนดตัวชี้วัด ผลลัพธ์และผลผลิตหลัก ตามลำดับ 2) ปัญหาการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับดังนี้ คือ ด้านการกำหนดตัวชี้วัด ผลลัพธ์และผลผลิตหลัก ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา และด้านการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา ตามลำดับ 3) การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามประเภทของบุคลากร โดยภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นจำแนกตามเพศของบุคลากร โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษาซึ่งพบว่า ไม่แตกต่างกัน

วิโรจน์ พลจันทร์ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ผลการศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 3) ผลการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ที่มีขนาดสถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ พบว่า ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) แนวทางการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ที่สำคัญคือ จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศของสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพสถานศึกษา สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ชุมชน และท้องถิ่นให้เป็นปัจจุบัน เพื่อใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ สถานศึกษาควรดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา โดยยึดหลักกระบวนการมีส่วนร่วมทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และเป้าหมายผลผลิตหลักจะต้องสัมพันธ์กัน แต่งตั้งคณะทำงาน ทีมงานผู้รับผิดชอบ ร่วมกันวางแผนดำเนินงานกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา และจัดประชุม อบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ในการจัดทำโครงการและการวางแผนปฏิบัติการ

เสริมศักดิ์ นิลวิสัย (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับโรงเรียนในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับโรงเรียนในสถาบันอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ทั้งนี้การประเมินผลเชิงคุณภาพเป็นส่วนที่ใช้ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการโดยแบ่งเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงินและทรัพยากร มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านลูกค้า (ผู้เรียน) ตลอดจนใช้ในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยมีปัจจัยสนับสนุนการใช้งานการประเมินเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากร การบริหารเชิงคุณภาพ การจูงใจ การติดต่อสื่อสารและระบบสารสนเทศ

บัญญัติ จรัสแผ้ว (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับสภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับปัญหา การวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย 2) สภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหาร การศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ตามความคิดเห็นของครู และผู้อำนวยการโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการปรับปรุงแผน ส่วนระดับปัญหาวางแผนกลยุทธ์เพื่อ พัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ทั้ง โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) สภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษา ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ตามความคิดเห็นของครูและ ผู้อำนวยการโรงเรียน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 ในด้านการเตรียมวางแผน ด้านอื่นๆไม่แตกต่างกัน ส่วนปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อ พัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูและผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ปฏิบัติ หน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

พิมลพรรณ คุณิยามิ (2550:125) ได้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน” ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างและ ทรัพยากร การจัดบุคลากรและการอำนวยความสะดวก การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การติดตามและประเมินผล

2. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน มีดังนี้ด้านปัญหา โรงเรียนบางแห่งไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างจริงจัง บุคลากรทุกฝ่ายไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจและมีการ งานที่ต้องปฏิบัติมาก โรงเรียนขนาดเล็กขาดแคลนงบประมาณในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะสื่อ และอุปกรณ์มีไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอน ทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ กำหนด ขาดระบบและเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจนและต่อเนื่อง

วิเชียร เวลาดี (2547:83-107) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การนำเสนอรูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา” ปรากฏผลการวิจัยดังนี้

1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษามีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในโรงเรียนมีความเหมาะสม

2) ผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมีความเป็นไปได้

3) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน คือ

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการประเมินสภาพโรงเรียน โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.2 การกำหนดทิศทางโรงเรียน ประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจและกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.3 กำหนดกลยุทธ์โรงเรียน ประกอบด้วยระดมความคิดของผู้มีส่วนกำหนดแนวทางในการดำเนินงานกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ระบุความสำเร็จที่ต้องการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกและระบุแผนงานโครงการ หรือกิจกรรม โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์โรงเรียน ประกอบด้วยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมความคิดเห็นในการดำเนินงานและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.5 การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์โรงเรียน ประกอบด้วยแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมิน กำหนดปฏิทินการประเมินผลสร้างเครื่องมือในการประเมินติดตามการประเมินกลยุทธ์รายงานผลและปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ทรงศักดิ์ ศรีวงษา (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนอยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนรับรู้ที่โรงเรียนมีการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าครูผู้สอน 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีการรับรู้ที่อยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมและด้านการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่มีการรับรู้มากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนขนาด

เล็ก ส่วนด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการรับรู้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก นอกนั้นไม่แตกต่างกัน 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของครูผู้สอน โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีการรับรู้อยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้านและเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลางมีการรับรู้มากกว่าครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

นันทพล พงษ์สรอย (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวม พบว่า มีสภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีสภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ ทั้งนี้ สภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ การกำหนดทิศทางการศึกษา การศึกษาเบื้องต้นด้านสถานภาพสถานศึกษา และแนวทาง การนำกลยุทธ์ไปใช้ 2) ปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวม พบว่า มีปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ใน ระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า มีปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาและการประเมินสภาพสถานศึกษา และมีปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อย คือ การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา รองลงมา คือ แนวทางการนำกลยุทธ์ไปใช้ และการศึกษาเบื้องต้น ด้านสถานภาพสถานศึกษา ตามลำดับ 3) การเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี จำแนกตามตำแหน่งของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) การเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดารุณี เดชยศดี (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 ผลการวิจัยพบว่า 1) การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 โดยรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชั้นตอน พบว่าทุกชั้นตอนมีระดับการ

ดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกขั้นตอน 2) เปรียบเทียบระดับการดำเนินงาน ตามกระบวนการบริหาร แผนกลยุทธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู ประธานกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามขั้นตอนพบว่า ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน มีระดับการดำเนินงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาและประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีระดับการดำเนินงานสูงกว่าครูผู้รับผิดชอบงานแผนกลยุทธ์ ส่วนขั้นตอนอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน 3) ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดเล็กมีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และ 4) ข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 พบว่า ขั้นตอนที่ 1 ด้านการวางแผนควรให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ควรให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ขั้นตอนที่ 2 ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องควรยึดหลักการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ 3 ด้านการประเมินผล ควรประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรจัดหาและสร้างเครื่องมือสำหรับการติดตามผลการปฏิบัติตามแผนและควรมีผลการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนทุกระยะอย่างต่อเนื่อง

กาญจนา ศิริวงศ์ (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเดินวิทยา อำเภอเดินจังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลางว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมีการปฏิบัติจริง โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการวิเคราะห์นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(สพฐ.)ในการจัดการศึกษา และที่เห็นว่ามี การปฏิบัติจริงที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือการนำประเด็นสภาพแวดล้อมที่วิเคราะห์แล้วมาแยกเป็นด้าน โอกาสและอุปสรรคของโรงเรียน 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลางว่าการกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีการปฏิบัติจริง โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยของนักเรียนในแต่ละกลุ่มสาระที่เห็นว่ามี การปฏิบัติจริงที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การกำหนดสถานภาพในอนาคตของโรงเรียน โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีตประกอบกับปัจจุบัน 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลางว่าการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนมีการปฏิบัติจริง โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ที่เห็นว่ามี การปฏิบัติจริงที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ บุคลากรมีความเข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน 4) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลางว่าการปฏิบัติกลยุทธ์ของโรงเรียนมีการ

ปฏิบัติจริงโดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจนที่เห็นว่าการปฏิบัติจริงที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก 5) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลางว่าการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนมีการปฏิบัติจริงโดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ที่เห็นว่าการปฏิบัติจริงที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และความคิดเห็นที่มีความสอดคล้องกันมากระหว่างคำตอบจากแบบสอบถามและจากการสัมภาษณ์ คือ ปัญหาที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายเกิดขึ้นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนทุกด้านของกระบวนการ แสดงให้เห็นว่าเป็นปัญหาหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเสนอให้เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเถินวิทยา

วรรณฯ สุภาพุฒ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม จำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่ง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบ ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษาและด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยส่วนใหญ่สถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดกลาง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นิตยา เงินประเสริฐศรี(2553:145-176) ได้เขียนบทความเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ : คู่มือสู่การปฏิบัติ. ซึ่งสรุปหัวที่นำเสนอได้ดังนี้ 1) กระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 2 ขั้นตอน คือ การวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ต้องการหาคำตอบใน 3 ประเด็น คือ ปัจจุบันอยู่ที่ใด ในอนาคตเราต้องการไปที่ใด และทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น จากประเด็นคำถามทั้ง 3 สามารถนำเสนอในรูปแบบของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมี 3 ตอน คือ 1) การวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของโรงเรียน 2) การค้นหาโอกาสในอนาคต :ทิศทางของโรงเรียน และ 3) การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ในระดับส่วนงานหรือระดับหน้าที่ประกอบด้วย กลยุทธ์หรือแผนการตลาด กลยุทธ์หรือแผนการผลิตหรือการดำเนินงาน กลยุทธ์หรือ

แผนด้านทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์หรือแผนด้านการวิจัยและพัฒนา และกลยุทธ์หรือแผนด้านการเงิน และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ จะเกิดขึ้นเมื่อได้กำหนดกลยุทธ์ระดับ โรงเรียน ระดับโรงเรียน และระดับส่วนงานแล้วมาควบคุมในประเด็นดังต่อไปนี้คือ การควบคุมกลยุทธ์และดัชนีการวัดผลงานระดับโรงเรียน ระดับหน่วยโรงเรียนและระดับหน่วยงานหรือฝ่าย ซึ่งเครื่องมือทางการบริหารที่นำมาใช้เพื่อควบคุมกลยุทธ์ เช่น Balanced Scorecard (BSC) เป็นการควบคุมในด้านการเงิน การบริหารงานภายใน ลูกค้า และการเรียนรู้เติบโต

ทิพย์วรรณ วาณิชยากรและ ชร สุทธรายุทธ(2555)ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบโรงเรียนอิสลามที่เหมาะสมกับสังคมไทย ผลการวิจัยได้รูปแบบโรงเรียนอิสลามที่เหมาะสมกับสังคมไทย 5 ด้าน ดังนี้ (1) รูปแบบด้านเป้าหมายหลักของโรงเรียนเพื่อปลูกฝังความศรัทธาในศาสนาอิสลาม (2) รูปแบบด้านโครงสร้างโรงเรียนและกฎระเบียบเพื่อตอบสนองเป้าหมายหลัก(3) รูปแบบด้านการบริหารหลักสูตรเพื่อตอบสนองเป้าหมายหลัก (4) รูปแบบด้านความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมทุกระดับ และ (5) รูปแบบด้านคุณภาพผู้เรียนเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ซอฟีเยาะ หวังหลี (2555)ได้ทำการวิจัยเรื่อง การดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน จังหวัดสตูล ผลการวิจัยพบว่า สภาพการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน จังหวัดสตูล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการจัดทำแผน ที่อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยตัวแปรเพศ ระดับการศึกษา และขนาดของโรงเรียน มีสภาพการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูลไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรอายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน มีสภาพการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ปัญหาการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล คือ ขาดการวางแผน ไม่มีปฏิทินในการปฏิบัติงาน ไม่มีประสบการณ์ ไม่มีความเป็นมืออาชีพ ขาดความพร้อมเพียงในการทำงานเป็นทีมและไม่มีการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงาน คือ ต้องมีการวางแผนล่วงหน้าและจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานที่แน่นอน มีการอบรมและให้ความรู้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ปรับปรุงแผนให้มีความเหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติและมีการติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

สรุป

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารอย่างมีระบบเพื่อให้เกิดประโยชน์ เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของโรงเรียน ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดที่จะต้องขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงาน โดยประสานความร่วมมือกับบุคลากรฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียน เช่น หัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ ครูผู้สอน และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ สามัคคีและความรับผิดชอบในหน้าที่ ซึ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแล้วมาสังเคราะห์นั้น มีส่วนประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน ดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียน การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน กล่าวคือ

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียนและกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนเพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางของโรงเรียน กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

เมื่อได้ปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียนแล้ว ผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนต้องมาช่วยกันในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ การกิจปรัชญา และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนจะเป็นการบ่งชี้ว่าโรงเรียนจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ของโรงเรียนยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ หรือภารกิจของโรงเรียนให้กลายเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับโรงเรียนมากที่สุด กำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ตัวชี้วัด เป้าหมายกลยุทธ์ จึงจะสามารถดำเนินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ และขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้แก่ การดำเนินการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จ และความล้มเหลวของโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยเฉพาะการติดตามและประเมินผลให้เป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้