

กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์

Strategies for Managing Excellence in the Army Sponsor Schools

รณพงษ์ เรืองจ้อย* นภาเดช บุญเชิดชู และ จิตติรัตน์ แสงเลิศอุทัย

Ronnamong Ruangjui* Napadech Booncherdchoo and Jittirat Saengloetuthai

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000

Education Administration Division, Faculty of Education, Nakhon Pathom Rajabhat University, Nakhon Pathom 73000

*To whom correspondence should be addressed. e-mail: ronnamong35@hotmail.com

Received: 5 October 2020, Revised: 3 December 2020, Accepted: 3 December 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ 2) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ จำนวน 9 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถามและแบบบันทึกการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ระดับความต้องการจำเป็นด้วยค่าดัชนี (PN_{modified}) และการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสนทนากลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า 1. จากสภาพแวดล้อมภายใน สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.1335$) โดยด้านการจัดการกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด ($\bar{x} = 4.1731$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.4126$) โดยด้านผลลัพธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด ($\bar{x} = 4.4434$) ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.7458$) โดยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด ($\bar{x} = 4.1333$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.7125$) โดยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด ($\bar{x} = 4.7500$) เท่ากันกับด้านเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 4.7500$)

2. จุดแข็งที่สำคัญคือ การวัด การวิเคราะห์และจัดการเรียนรู้ ($PN_{\text{modified}} = 0.0578$) ในส่วนของจุดอ่อนนั้นคือการวางแผนกลยุทธ์ ($PN_{\text{modified}} = 0.0744$) ด้านโอกาสนั้น ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ ถือเป็นโอกาสที่สุด ($PN_{\text{modified}} = 0.1510$) ในส่วนของภาวะคุกคามที่สุดคือปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ($PN_{\text{modified}} = 0.4473$)

3. กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก, 23 กลยุทธ์รอง และ 107 แนวทางการดำเนินการ กลยุทธ์หลักได้แก่ 1) นำกลยุทธ์เชิงธุรกิจมาประยุกต์ในการจัดการสู่ความเป็นเลิศ 2) นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีทิศทางและมีประสิทธิภาพ 3) ปฏิรูปการบริหารงานวิชาการให้เข้มแข็ง 4) สร้างความโดดเด่นด้านเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ ของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ และ 5) เสริมสร้างพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ

คำสำคัญ : กลยุทธ์ การบริหาร ความเป็นเลิศ

Abstract

The purposes of this research were to: 1) study the current conditions and the desirable conditions of administration towards excellence of the Army sponsor schools) to study the strengths, weaknesses, opportunities, and threats in administration towards excellence of the Army sponsor schools 3) To develop the administration strategy towards excellence of the Army sponsor schools. The population

used in this research were 9 sponsored army schools. The research instruments were a document analysis, an interview, a questionnaire and a conversational record form from experts and relevant persons. Data were analyzed with a descriptive statistics, mean, percentage, standard deviation, PNI Modified, and content analysis.

The research results were as follows;

1. The internal environment in the current condition was at a high level ($\bar{x} = 4.1335$). The process management was at the highest average ($\bar{x} = 4.1731$). The desirable condition was at a high level ($\bar{x} = 4.4126$), with the highest average result ($\bar{x} = 4.4434$). The current condition was at a high level ($\bar{x} = 3.7458$). The political and the government policy were at the highest average ($\bar{x} = 4.1333$). The desirable condition was at the highest level ($\bar{x} = 4.7125$). The political and government policy were at the highest average ($\bar{x} = 4.7500$) and equal to the economic ($\bar{x} = 4.7500$)

2. An important strength was measurement, analysis and learning management (PNImodified = 0.0578). As for the weakness, strategic planning (PNImodified = 0.0744) for the opportunity, political factors and government policies were the highest opportunity (PNImodified = 0.1510). The highest threatening was the economic factors (PNImodified = 0.4473).

3. The management's strategies toward excellence in the army sponsor schools consisted of 5 main strategies, 23 secondary strategies and 107 implementation methods. The key strategies were: 1) Apply the business strategy to management towards excellence 2) Lead the organization towards excellence directly and efficiently. 3) Reform the academic administration intensely 4) Create a distinctive identity for the Army sponsor schools and 5) Strengthen the administrator, teachers and personnel to work professionally

Keywords : Strategy, Administration, Excellence

บทนำ

การศึกษาคือรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาประเทศเพราะการศึกษาเป็นกระบวนการ พัฒนาบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกของสังคมให้เป็นผู้มีคุณภาพและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ ตั้งแต่แรกเกิดและทุกช่วงชีวิต ถ้าบุคคลในสังคมเป็นผู้มีคุณภาพและคุณลักษณะอันพึงประสงค์แล้วก็จะกำลังในการทำประโยชน์ให้กับสังคมและประเทศชาติ โดยรัฐมีหน้าที่หลักในการจัดการศึกษา ให้มีคุณภาพทั่วถึงและเพียงพอ

การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งโดยการบริหารกลยุทธ์เป็นงานสำคัญของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรและการนำกลยุทธ์นั้น ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้องค์กรมีแนวทางการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามด้วยสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาที่ไม่เป็นไปตามความคาดหมายผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ถ้าปราศจากกลยุทธ์ขององค์กรก็จะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงานขาดแผนในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสภาพองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป การจัดการเรียนการสอนเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการ ไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้ สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลและประเมินผล รวมทั้งการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพนั้นย่อมต้องอาศัยการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพในทุกด้าน โดยเฉพาะการกำหนดมาตรฐานหรือคุณภาพทางการศึกษาจะพิจารณาผลงานด้านวิชาการเป็นสำคัญงาน วิชาการจึงนับได้ว่าเป็นงานหลักในการบริหาร โรงเรียน เพราะเป็นงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ส่วนงานอื่นควรเป็นการสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปด้วยดีหรืออาจกล่าวได้ว่างานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียน [1]

เนื่องจากโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ ณ ปัจจุบัน มีหลายโรงเรียนต้องปิดหรือยุบเลิกกิจการไป หลายโรงเรียนได้โอนไปให้กระทรวงศึกษาธิการดูแลต่อ ก็ด้วยเหตุผลด้านการบริหารกิจการของโรงเรียนที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหาร โดยผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารการศึกษา ซึ่งกองทัพบกเองไม่ได้มีความรู้ความชำนาญในด้านนี้โดยตรง ประกอบกับสภาพของสถานศึกษาในปัจจุบันที่ต้องมีการแข่งขันในด้านจำนวนนักเรียน ในอดีตหากโรงเรียนไหนไม่สามารถปรับตัวหรือมีกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียน โรงเรียนนั้นก็ไม่สามารถดำเนินกิจการอยู่รอดต่อไปได้ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำสภาพธรรมชาติของโครงสร้างการศึกษา ดังกล่าว มาเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบการวิจัยในครั้งนี้ด้วย สรุปลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศต่อไป

จากสภาพการดำเนินงานการพัฒนาโรงเรียนประกอบกับการมีนโยบายกลยุทธ์จุดเน้นที่กำหนดแนวทางไว้อย่างหลากหลายทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สถานศึกษามีกลยุทธ์เป็นแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นเอกภาพ เกิดผลตามมาตรฐาน ทราบสภาพความต้องการการพัฒนาสถานศึกษาของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ว่ามีลักษณะอย่างไร ผู้วิจัยจึงต้องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์สู่ความเป็นเลิศ ในครั้งนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์
2. เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์

วิธีดำเนินการ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม (mixed method) ประกอบด้วยข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ แหล่งข้อมูลในชั้นตอนนี้ได้แก่ เอกสาร ตำรา บทความ งานวิจัย และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ทั้งภายในและต่างประเทศ โดยนำมาวิเคราะห์เอกสารและสังเคราะห์ แล้วจัดเป็นหมวดหมู่ และสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการ เป้าหมาย นโยบายและแนวทางการพัฒนากลยุทธ์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ที่ทำการสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งหมด จำนวน 9 แห่งโดยมีผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน กรรมการสถานศึกษา 1 คน และครูที่ปฏิบัติการโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ 9 แห่ง จำนวน 414 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 432 คน ใช้วิธีการแบบเจาะจง (purposive method)

เครื่องมือและการพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถ และมีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ประกอบด้วย ประเด็นการสัมภาษณ์เพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานและบริบทของโรงเรียน จัดทำเป็นข้อสรุปเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ

2. แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ เพื่อทราบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์จากปัจจัยภายใน 7 ด้านและปัจจัยภายนอก 4 ด้าน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) สร้างและตรวจสอบคุณภาพด้วยการนำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องด้านโครงสร้างเนื้อหา (Content validity) เพื่อพิจารณาความชัดเจนและความเหมาะสมของภาษาที่ใช้

ความครอบคลุมและสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและ จุดประสงค์ของการสอบถาม มีค่า IOC อยู่ระหว่าง .60-1.00 จากนั้น นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้อำนวยการโรงเรียน กรรมการสถานศึกษา และครูผู้สอนของโรงเรียน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อนำมาตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นเท่ากับ .99

3. แบบวิเคราะห์ข้อมูล SWOT และ TOWS Matrix จัดทำเป็นตารางวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix เป็นรายชื่อ ประกอบด้วย SO (จุดแข็ง - โอกาส) ST (จุดแข็ง - ภาวะคุกคาม) WO (จุดอ่อน - โอกาส) WT (จุดอ่อน - ภาวะคุกคาม) ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพกอบุญถัมภ์

4. แบบบันทึกการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนกองทัพกอบุญถัมภ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียนเอกชน และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 9 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง โดยพิจารณาจากประสบการณ์ในวิชาชีพและความเชี่ยวชาญด้านความรู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา จัดทำคู่มือการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย คำชี้แจง ประเด็นการสัมมนาอิงกลุ่ม ประกอบด้วยประเด็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ และแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพกอบุญถัมภ์ เป็นสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ แบบเลือกตอบ (check list)

5. แบบบันทึกการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นการประชุมเชิงนโยบาย (Policy meeting) ของผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพกอบุญถัมภ์เพื่อร่วมกันวิพากษ์ ร่วมให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผลการวิจัยที่ดำเนินการแล้วในขั้นตอนที่ผ่านมา เพื่อกำหนดแนวทางในการนำกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพกอบุญถัมภ์ไปสู่การปฏิบัติ

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป มีขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) แบบวิเคราะห์เอกสาร คือ แบบศึกษา รวบรวมและสรุปข้อมูลที่ได้จากการสรุปกิจกรรม การศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีลักษณะเป็นตารางบันทึกข้อมูล แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อสกุล ตำแหน่ง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง และตอนที่ 2 คำถามที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการ เป้าหมาย นโยบายและแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพกอบุญถัมภ์

2. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน ใช้การวิเคราะห์ค่าร้อยละ (percentage)

3. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดการวิเคราะห์และจัดการเรียนรู้ การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของคะแนน [2] คือ ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.50 – 5.00 หมายถึงระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 3.51 - 4.50 หมายถึงระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2.51 - 3.50 หมายถึง ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 1.51 - 2.50 หมายถึงระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย และ 1.00 - 1.50 หมายถึงระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพกอบุญถัมภ์ Priority Need Index Modified (PNI_{modified})

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพกอบุญถัมภ์

1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในในภาพรวม สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.1335$, S.D.=0.7607) เมื่อพิจารณารายด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย พบว่า ด้านการจัดการกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.1731$, S.D.= 0.6648) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.4126$, S.D.= 0.7140) เมื่อพิจารณารายด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย พบว่า ด้านผลลัพธ์มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ($\bar{x} = 4.4434$, S.D.= 0.6022)

2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกภาพรวม สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.7458$, S.D.= 0.6236) เมื่อพิจารณารายด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย พบว่า ด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.1333$, S.D.= 0.6578) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.7125$, S.D.= 0.4499) เมื่อพิจารณารายด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย พบว่า ด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.7500$, S.D.= 0.4388) เท่ากันกับ ด้านเศรษฐกิจ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.7500$, S.D.= 0.4434)

2. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์

1) จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภาพรวมนั้น การวางแผนกลยุทธ์ ถือเป็นจุดอ่อนของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ โดย มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PN_{\text{Imodified}} = 0.0744$) ในส่วนของจุดแข็งนั้น การวัด การวิเคราะห์และจัดการเรียนรู้ ถือเป็นจุดแข็งของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ โดย มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด ($PN_{\text{Imodified}} = 0.0578$) ส่วนโอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ในภาพรวม นั้น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ถือเป็นภาวะคุกคามของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ โดย มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PN_{\text{Imodified}} = 0.4473$) ในส่วนของโอกาสนั้น ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ ถือเป็นโอกาสของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ โดย มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด ($PN_{\text{Imodified}} = 0.1510$)

3. กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ ประกอบด้วยกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 5 กลยุทธ์หลัก, 23 กลยุทธ์รอง และ 107 แนวทางการดำเนินการ ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 นำกลยุทธ์เชิงธุรกิจมาประยุกต์ในการจัดการสู่ความเป็นเลิศ เป็นกลยุทธ์เชิงรับ เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม (WT) โดยจากการวิจัยพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญคือเรื่องของการนำองค์กร และการวางแผนกลยุทธ์ ภายใต้ภาวะคุกคามจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ กลยุทธ์รองประกอบด้วย 1) กำหนดผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการ 2) สร้างความแตกต่างให้เป็นเลิศ วิธีดำเนินการ 3) กำหนดค่าใช้จ่ายทางการศึกษาให้เหมาะสมกับฐานะผู้เรียน 4) ใช้กลไกทางการตลาดให้เหมาะสม 5) ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษา และ 6) พัฒนาระบบงบประมาณ การเงินและการบัญชีที่มีประสิทธิภาพวิธีดำเนินการ

กลยุทธ์หลักที่ 2 นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีทิศทางและมีประสิทธิภาพ เป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข เพื่อเอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส (WO) โดยจากการวิจัยพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญคือเรื่องของการนำองค์กร และการวางแผนกลยุทธ์ จากโอกาสโดยปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ กลยุทธ์รองประกอบด้วย 1) กำหนดปรัชญา วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการศึกษาให้โดดเด่น 2) สร้างนโยบายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมในการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ 3) นูรณาการหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับหลักธรรมาภิบาล ให้เข้ากับการบริหารงบประมาณให้โปร่งใสและตรวจสอบได้ 4) ปรับเปลี่ยนการจัดการองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง และ 5) แสวงหาการสนับสนุนจากเครือข่ายในการจัดการศึกษา

กลยุทธ์หลักที่ 3 ปฏิรูปการบริหารงานวิชาการให้เข้มแข็ง เป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข เพื่อเอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส (WO) โดยจากการวิจัยพบว่าจุดอ่อนรองลงมาคือเรื่องของการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ จากโอกาสโดยปัจจัยด้านการเมือง

และนโยบายของรัฐ กลยุทธ์รองประกอบด้วย 1) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ 2) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อความเป็นเลิศ 3) พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพเพื่อความเป็นเลิศ 4) พัฒนา/สร้างระบบการนิเทศการสอนเพื่อความเป็นเลิศ 5) ส่งเสริมพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อความเป็นเลิศ และ 6) ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน

กลยุทธ์หลักที่ 4 สร้างความโดดเด่นด้านเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ ของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ เป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน โดยใช้จุดแข็งและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม (ST) โดยจากการวิจัยพบว่าจุดแข็งที่สำคัญคือ ในเรื่องของการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวัด การวิเคราะห์และจัดการเรียนรู้ ภายใต้ภาวะคุกคามจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ กลยุทธ์รองประกอบด้วย 1) บริหารภาพลักษณ์ของโรงเรียนให้มีความโดดเด่น 2) ส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความเป็นกันเอง มีความรัก ใส่ใจดูแลนักเรียนเสมือนเป็นบุตรของตน และ 3) สร้างเครือข่ายโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์เพื่อช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกัน

กลยุทธ์หลักที่ 5 เสริมสร้างพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เป็นกลยุทธ์เชิงรุก โดยใช้จุดแข็งจากโอกาส (SO) โดยจากการวิจัยพบว่าจุดแข็งที่สำคัญคือ ในเรื่องของการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวัด การวิเคราะห์และจัดการเรียนรู้ จากโอกาสโดยปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ กลยุทธ์รองประกอบด้วย 1) สร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากร 2) เสริมสร้างจิตความสามารถของผู้บริหาร ครูและบุคลากร และ 3) ปลุกฝังค่านิยมการทำงานเชิงรุกให้กับบุคลากรในโรงเรียน

อภิปรายผล

5.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์

1) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย พบว่า ด้านการจัดการกระบวนการมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่า ด้านการจัดการกระบวนการ การบริหารองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย และเพื่อความอยู่รอดขององค์การ [3] ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย พบว่า ด้านผลลัพธ์ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด แสดงให้เห็นว่า ด้านผลลัพธ์ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ ผลการดำเนินการด้านการเงิน และการตลาด ผลิตภัณฑ์ด้านทรัพยากรบุคคลผลด้านการปฏิบัติงาน และธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการขององค์กร โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งด้วย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนผลงานที่มีความเป็นเลิศ จะเป็นผลงานที่มีประโยชน์ มีความถูกต้องดีงาม เป็นผลงานที่สามารถแก้ปัญหาได้ หรือตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี อาจเป็นในนามธรรม ในลักษณะสิ่งหรือประเด็นที่วัดผลได้ ซึ่ง ในภาษาอังกฤษเรียกว่า Specification ของผลผลิตสุดท้าย ซึ่งอาจจะจำแนกเป็นผลผลิตโดยตรง และผลกระทบบจากผลผลิตนั้น[3]

2) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย พบว่า ด้านการเมืองและนโยบายของรัฐมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องจากปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐนั้น รัฐบาลเห็นการศึกษาเป็นหัวใจของการพัฒนาและการแข่งขันของทุกประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในยุคปัจจุบันการแข่งขันของประเทศขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของคน มากกว่าจำนวนคนและทรัพยากรเช่นในอดีต ซึ่งในการขับเคลื่อนการศึกษาของประเทศ เกี่ยวข้องกับบุคลากรและผู้เรียนจำนวน หลายล้านคน ตลอดจนการปลูกฝังคุณธรรมและจิตสำนึกประชาธิปไตย โดยให้ดำเนินการเรื่องการปฏิบัติธรรมของนักเรียนนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง เน้นการปลูกฝังเรื่องความมีวินัย การแบ่งหน้าที่การทำงาน จิตอาสา

การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านและเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย พบว่า ด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด เท่ากันกับ ด้านเศรษฐกิจ อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ เนื่องจากความต้องการให้รัฐมีนโยบายสนับสนุนการศึกษา จึงเน้นย้ำให้ดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลด้านการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ปรับเปลี่ยนแนวทางวิธีการทำงานให้เหมาะสม และต้องมีบทบาทในการสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายด้านอื่นด้วย รวมทั้งมุ่งเน้นให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้มากขึ้น ส่วนด้านเศรษฐกิจนั้น ปัจจัยทางเศรษฐกิจมีผลต่อตลาดแรงงานและตลาดการศึกษา เนื่องจากการกำหนดลักษณะของแรงงานที่ต้องการ อาทิ เศรษฐกิจใหม่ จะแข่งขันกันด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนา ดังนั้น การศึกษาต้องพัฒนาคนให้มีทักษะการทำวิจัย ให้สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ที่มีคุณค่าต่อระบบเศรษฐกิจ การเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุน เกิดการเคลื่อนย้ายสินค้า และเงินลงทุนจากต่างประเทศมากขึ้น ประเทศต่าง ๆ ไม่เพียงแต่ต้องลดการกีดกันการแข่งขันเท่านั้น ยังต้องแข่งขันกันด้วยสินค้าที่มีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยแรงงานที่มีฝีมือ มีทักษะความสามารถที่หลากหลาย เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ การบริหาร ฯลฯ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพ[4]

5.2.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์

1) จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภาพรวมนั้น การวางแผนกลยุทธ์ ถือเป็นจุดอ่อนของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ โดย มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด ด้วยจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน เห็นพร้อมกันว่าผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจและวางนโยบายด้านการศึกษาคือผู้รับใบอนุญาตหรือเจ้าของโรงเรียนซึ่งเป็นผู้บังคับหน่วยทหารที่จัดตั้งโรงเรียน ไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาโดยตรง ขาดชำนาญในการบริหารอย่างมืออาชีพ อีกทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลตามวาระที่ดำรงตำแหน่ง ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารงาน ในส่วนของจุดแข็งนั้น การวัด การวิเคราะห์และจัดการเรียนรู้ ถือเป็นจุดแข็งของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ โดย มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การวัดผล และประเมินผลมีรูปแบบ กฎเกณฑ์ ระเบียบการวัดผล เป็นมาตรฐานสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เห็นผลเชิงประจักษ์อย่างชัดเจน

2) โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ภาพรวมนั้น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ถือเป็นภาวะคุกคามของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ โดย มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนว่า เงินอุดหนุนจากรัฐบาลไม่เพียงพอและอัตราการเกิดของเด็กลดลง ทำให้นักเรียนมีจำนวนน้อยลงส่งผลกระทบต่อรายรับของโรงเรียน อีกทั้งผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีความพร้อมด้านเศรษฐกิจ การสนับสนุนการศึกษากับทางโรงเรียนกระทำได้ยาก อีกทั้งผู้ปกครองส่วนใหญ่มีภาระด้านหน้าทางการงาน และให้เวลากับการดูแลส่งเสริมการศึกษาเด็กน้อย ผู้ปกครองที่นำบุตรหลานมาเข้ากลับคาดหวังที่จะให้โรงเรียนช่วยเหลือค่าใช้จ่ายทุกสิ่งทุกอย่างในการเรียนอยู่ตลอดเวลา ในส่วนของโอกาสนั้น ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ ถือเป็นโอกาสของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ โดย มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด สืบเนื่องมาจากนโยบายรัฐบาลที่ต้องการปฏิรูปการศึกษาในประเทศไทยอย่างเร่งด่วนจึงเอื้อต่อการพัฒนาการศึกษาทั้งระบบ [5]

5.2.3 กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์

จากผลการวิจัยได้พัฒนากลยุทธ์โดยได้กลยุทธ์แบ่งออกเป็น 5 กลยุทธ์หลัก และ 23 กลยุทธ์รอง โดยมีประเด็นการอภิปรายที่ได้จากการพัฒนากลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 นำกลยุทธ์เชิงธุรกิจมาประยุกต์ในการจัดการสู่ความเป็นเลิศ

เป็นกลยุทธ์เชิงรับ เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม (WT) โดยจากการวิจัยพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญคือเรื่องของการนำองค์กร และการวางแผนกลยุทธ์ ภายใต้ภาวะคุกคามจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ โดยการนำกลยุทธ์เชิงธุรกิจมาประยุกต์ใช้

ในการบริหาร โรงเรียนเพื่อ จัดภาวะคุกคามจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ซึ่งปัจจุบันเงินอุดหนุนจากรัฐบาลไม่เพียงพอและอัตราการเกิดของเด็กลดลง ทำให้นักเรียนมีจำนวนน้อยลงส่งผลกระทบต่อรายรับของโรงเรียน อีกทั้งผู้ปกครองส่วนใหญ่มีภาระด้านหน้าที่การงาน และให้เวลากับการดูแลส่งเสริมการศึกษาเด็กน้อย ผู้ปกครองที่นำบุตรหลานมาเข้ากลับคาดหวังที่จะให้โรงเรียนช่วยเหลือค่าใช้จ่าย ทุกสิ่งทุกอย่างในการเรียนอยู่ตลอดเวลา โดยนำกลยุทธ์เชิงธุรกิจมาประยุกต์ด้วยการ กำหนดผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการ สร้างความแตกต่างให้เป็นเลิศ กำหนดค่าใช้จ่ายทางการศึกษาให้เหมาะสมกับฐานะผู้เรียน ใช้กลไกทางการตลาดให้เหมาะสม ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษา และพัฒนาระบบงบประมาณการเงินและการบัญชีที่มีประสิทธิภาพ สถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ต้องเผชิญความท้าทายในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งพฤติกรรมของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไปความต้องการของผู้ปกครองที่หลากหลาย สภาพสังคมและค่านิยมของชุมชนรอบ ๆ สถานศึกษาที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้เรียน ผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อก้าวถึงการตลาด สำหรับสถานศึกษา น้อยคนนักที่จะตระหนักถึงความสำคัญในความเป็นจริงแล้ว สถานศึกษาถือเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนควรตระหนัก ถึงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อชุมชนเพื่อให้ได้ การยอมรับ ความร่วมมือและการสนับสนุนจากชุมชนซึ่งการเรียนรู้และเข้าใจหลัก การตลาดจะช่วยให้ผู้บริหาร สถานศึกษา สามารถกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ โครงการและจัดกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ [6]

กลยุทธ์หลักที่ 2 นางองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีทิศทางและมีประสิทธิภาพ

เป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข เพื่อเอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส (WO) โดยจากการวิจัยพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญคือเรื่องของการนำองค์กร และการวางแผนกลยุทธ์ จากโอกาสโดยปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ โดยจุดอ่อนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนั้น ทั้งทางด้านการนำองค์กร และการวางแผนกลยุทธ์นั้น เกิดจากผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้บังคับหน่วยทหารที่จัดตั้งโรงเรียน ไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาโดยตรง ขาดชำนาญในการบริหารอย่างมืออาชีพ อีกทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลตามวาระที่ดำรงตำแหน่ง ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารงาน จึงต้องกำหนดปรัชญา วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการศึกษาให้โดดเด่น สร้างนโยบายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมในการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ บูรณาการหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับหลักธรรมาภิบาล ให้เข้ากับการบริหารงบประมาณให้โปร่งใสและตรวจสอบได้ ปรับเปลี่ยนการจัดการองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง และแสวงหาการสนับสนุนจากเครือข่ายในการจัดการศึกษา ส่วนด้านการนำองค์กรของโรงเรียนอย่าง มีวิสัยทัศน์และค่านิยมมีแนวโน้มที่จะเป็นที่ได้รับความนิยมนิยมและยอมรับจากหน่วยงานภายในและภายนอกโรงเรียนแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนมาตรฐานสากลเห็นความสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อให้เห็นภาพของความสำเร็จของโรงเรียนที่ต้องการจะเป็นหรือปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต ได้ชัดเจน การพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นหัวใจสำคัญของขบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร กล่าวได้ว่า ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์มาผลักดันให้เกิดผลสู่การปฏิบัติ นางองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการตามวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์จึงเป็นการชี้แนวทางการพัฒนาองค์กรและในทำนองเดียวกันก็จะสะท้อน ถึงผู้นำด้วยจากวิสัยทัศน์นี้เอง เพราะวิสัยทัศน์จะเป็นทิศทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร [7]

กลยุทธ์หลักที่ 3 ปฏิรูปการบริหารงานวิชาการให้เข้มแข็ง

เป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข เพื่อเอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส (WO) โดยจากการวิจัยพบว่าจุดอ่อนรองลงมาคือเรื่องของการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ จากโอกาสโดยปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ โดยจุดอ่อนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนั้น ในด้านของการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ นั้นควร ได้รับการแก้ไขให้ดีขึ้นเพื่อความเป็นเลิศอย่างแท้จริง โดยการ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อความเป็นเลิศ พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพเพื่อความเป็นเลิศ พัฒนา/สร้างระบบการนิเทศการสอนเพื่อความเป็นเลิศ ส่งเสริมพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อความเป็นเลิศ และส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับ คุณภาพผู้เรียนทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพส่วนงานอื่น ๆ ถือเป็นงานที่มีความสำคัญรองลงมา และเป็นงานสนับสนุน [2] ยังกล่าวว่า งานวิชาการ โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอน ถือเป็นแก่นของการบริหาร โรงเรียน และถือเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก และถือเป็นเป้าหมายของการจัดการเรียนการสอน [8]

กลยุทธ์หลักที่ 4 สร้างความโดดเด่นด้านเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ ของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์

เป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน โดยใช้จุดแข็งและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม (ST) โดยจากการวิจัยพบว่าจุดแข็งที่สำคัญคือในเรื่องของการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวัด การวิเคราะห์และจัดการเรียนรู้ ภายใต้ภาวะคุกคามจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ซึ่งโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์มีจุดแข็งในด้านบุคลากร ครูและบุคลากรส่วนหนึ่งจะมาจากครอบครัวทหาร จึงมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรการทำงานในแบบทหารอันส่งผลดีต่อเด็กในด้านของการมีระเบียบวินัยที่ดี การเสียสละเพื่อสังคมส่วนรวม ตลอดจนด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน และระบบสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ โรงเรียนตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ของค่ายทหารจึงมีความปลอดภัย สถานที่กว้างขวาง มีแหล่งเรียนรู้ในค่ายทหาร ตลอดจนเสพติดและอบายมุข อีกทั้งด้านเอกลักษณ์ในความเป็นโรงเรียนของทหาร ผู้ปกครองมีความมั่นใจในครูและบุคลากรของโรงเรียนที่เป็นบุคคลในองค์กรของทหารว่าเป็นผู้ที่สามารถสร้างเสริมระเบียบวินัย มารยาท ความเสียสละ ความอดทน ให้กับบุตรหลานของตนได้ โดยการบริหารภาพลักษณ์ของโรงเรียนให้มีความโดดเด่น ส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความเป็นกันเอง มีความรัก ใส่ใจดูแลนักเรียนเสมือนเป็นบุตรของตน และสร้างเครือข่ายโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์เพื่อช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกัน สถานศึกษาในปัจจุบันไม่สามารถดำเนินกิจการเพียงลำพัง โดยปราศจากการสนับสนุนจากชุมชนและสังคมรอบ ๆ สถานศึกษา การที่สถานศึกษาจะได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอก สถานศึกษามีความจำเป็นต้องรู้จักขึ้น เอกลักษณ์ที่แตกต่างของตนเอง [6]

กลยุทธ์หลักที่ 5 เสริมสร้างพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ

เป็นกลยุทธ์เชิงรุก โดยใช้จุดแข็งจากโอกาส (SO) โดยจากการวิจัยพบว่าจุดแข็งที่สำคัญคือ ในเรื่องของการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวัด การวิเคราะห์และจัดการเรียนรู้ จากโอกาสโดยปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ ซึ่งโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์มีจุดแข็งในด้านบุคลากร โดยครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เข้ารับการอบรมทั้งภายในโรงเรียนและหน่วยงานภายนอก ครูส่วนหนึ่งจะมาจากครอบครัวทหารจึงมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรการทำงานในแบบทหารอันส่งผลดีต่อเด็กในด้านของการมีระเบียบวินัยที่ดี การเสียสละเพื่อสังคมส่วนรวม โดยแสวงโอกาสจากการที่กองทัพบกเล็งเห็นความสำคัญในด้านการศึกษาและต้องการพัฒนาครูเพื่อการพัฒนาบุตรหลานของข้าราชการทหาร โดยให้การสนับสนุนในการจัดการเรียนการสอนต่าง ๆ อีกทั้งการสนับสนุนจากหน่วยทหารในพื้นที่ ให้ความร่วมมือสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษา รวมทั้งให้ความร่วมมือกับโรงเรียนดีมาทุก ๆ เรื่อง ด้วยการสร้างแรงจูงใจผู้บริหาร ครูและบุคลากรเสริมสร้างขีดความสามารถของผู้บริหาร ครูและบุคลากร และปลูกฝังค่านิยมการทำงานเชิงรุกให้กับบุคลากรในโรงเรียน องค์กรประกอบในการพัฒนาระบบบริหารสู่ความเป็นเลิศที่สำคัญคือองค์กรประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และยังคงคล้องกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาครูของ โรงเรียน The Pearl River School District ประเทศสหรัฐอเมริกาที่ได้รับรางวัล MBNQA Winner ประจำปี ค.ศ.2003[9] ซึ่งเห็นความสำคัญและมีวิธิดำเนินการในด้านการผูกใจผูกปฏิบัติงานเพื่อให้ครูอาจารย์และพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ทุกคนต้องทำแผนพัฒนาตนเองโดยผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ เป็นผู้ทบทวนแผนดังกล่าวให้สอดคล้องกับแผนของเขต และสนับสนุนส่งเสริมให้ทุกคนสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ [10] อีกทั้งเสริมสร้างพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ โดยการให้ความรู้เพิ่มเติม เนื่องจากสมรรถนะนับว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคคลให้ตรงกับความต้องการหรือจุดประสงค์ของกลุ่มองค์กรเป็นอย่างมาก [11]

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 โรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ ควรนำกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ ลงสู่การปฏิบัติด้วยการบูรณาการวิธีการดำเนินงานการบริหารสู่ความเป็นเลิศกับ โครงการ/กิจกรรมตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและรัฐบาล เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ด้านการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐเป็น โอกาสของการบริหาร

โรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้รัฐบาลต้องการปฏิรูปการศึกษาในประเทศไทยอย่างเร่งด่วนจึงเอื้อต่อ การพัฒนาการศึกษาทั้งระบบ ปฏิรูปการศึกษาเพื่ออนาคตประเทศไทย 4.0 มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

1.2 ผู้บริหาร โรงเรียนกอล์ฟบกุลุปถัมภ์ควรให้ ความสำคัญในเรื่องของการนำกลยุทธ์เชิงธุรกิจมาประยุกต์ในการ บริหารจัดการ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกอล์ฟบกุลุปถัมภ์ อันเนื่องมาจากผลกระทบจากภาวะคุกคามด้านเศรษฐกิจ อันเกิดจากสภาพปัจจุบันที่เงินอุดหนุนจากรัฐบาลไม่เพียงพอและอัตราการเกิดของเด็กลดลง ทำให้นักเรียนมีจำนวนน้อยลงส่งผลกระทบต่อรายรับของโรงเรียน การสนับสนุนการศึกษากับทางโรงเรียนกระทำ ได้ยาก อีกทั้งผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีภาระด้านหน้าที่การงาน และให้เวลากับการดูแลส่งเสริมการศึกษาเด็กน้อย ผู้ปกครองที่นำบุตร หลานมาเข้ากลับคาดหวังที่จะให้โรงเรียนช่วยเหลือค่าใช้จ่ายทุกสิ่งทุกอย่างในการเรียนอยู่ตลอดเวลา

1.3 ผู้บริหาร โรงเรียนกอล์ฟบกุลุปถัมภ์ควรให้ ความสำคัญในเรื่องของการนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีทิศทาง และมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกอล์ฟบกุลุปถัมภ์ เพื่อช่วยแก้ปัญหาจากจุดอ่อนด้านการนำองค์กร และการวางแผนกลยุทธ์ อันเกิดจากสภาพปัจจุบันที่ผู้บริหาร โรงเรียนซึ่งเป็นผู้ บังคับหน่วยทหารที่จัดตั้งโรงเรียน ไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาโดยตรง ขาดชำนาญในการบริหารอย่างมืออาชีพ อีกทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลตามวาระที่ดำรงตำแหน่ง ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารงาน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบหรือกลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับสถานศึกษา ที่เหมาะสมกับโรงเรียนเอกชนหรือ โรงเรียนของรัฐบาล เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าสถานศึกษาในยุคปัจจุบันต้องเผชิญความท้าทายในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งพฤติกรรมของ ผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไปความต้องการของผู้ปกครองที่หลากหลาย สภาพสังคมและค่านิยมของชุมชนรอบ ๆ สถานศึกษาที่อาจ ส่งผลต่อผู้เรียน ผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อกล่าวถึงการตลาดสำหรับสถานศึกษา น้อยคนนักที่จะตระหนักถึงความสำคัญ ในความเป็นจริงแล้ว สถานศึกษาถือเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนควรตระหนักถึงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อชุมชนเพื่อให้ได้ การยอมรับ ความร่วมมือและการสนับสนุนจากชุมชนซึ่งการเรียนรู้และเข้าใจหลักการตลาดจะช่วยให้ผู้บริหาร สถานศึกษา สามารถกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ โครงการและจัดกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษา[6]

2.2 เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งแม้ว่าจะได้วิเคราะห์ข้อมูลจาก แบบสอบถาม และความเห็นจากคำถามปลายเปิดแล้วก็ตาม ซึ่งหากต้องการรายละเอียดข้อมูลเพิ่มเติมให้ลึกซึ้งมากขึ้น ควรได้ลง พื้นที่เพื่อเจาะลึกเชิงคุณภาพกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของโรงเรียนต่าง ๆ เพราะจะทำให้ได้ตัวชี้วัดที่สามารถ อธิบายถึงบริบทของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน

2.3 ควรวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนและพัฒนาครู โรงเรียนมาตรฐานสากลแบบเข้มข้น (Intensive) เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าเพราะเป็นองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อน โรงเรียนมาตรฐานสากลสู่ความเป็น เลิศ

เอกสารอ้างอิง

- [1] ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ; 2543.
- [2] บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน; 2553.
- [3] จันทรานี สงวนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บุก พอยท์; 2555.
- [4] สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564).[อินเตอร์เน็ต]; 2559 [เข้าถึงเมื่อ 28 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.mua.go.th/users/bpp/main/download/plan/EducationPlan12.pdf>
- [5] ธนิก คุณเมธิกุล. การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน [คู่มือพิมพ์ปรัชญาคุษฎี บัณฑิต] กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2552.

- [6] กุลพร พูลสวัสดิ์ และ อนุชิต จูรีเกษ. กลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับสถานศึกษา.[อินเทอร์เน็ต]; 2559 [เข้าถึงเมื่อ 18 มกราคม 2563]. เข้าถึงได้จาก:[http://static.trueplookpanya.com/hash_cmsblog/201611/52234/1477987029/FILE_1477987029 .pdf](http://static.trueplookpanya.com/hash_cmsblog/201611/52234/1477987029/FILE_1477987029.pdf).
- [7] Kotter, John P. Leading Change. Boston: Harvard Business Press; 1996.
- [8] Hoy, W.K. and Miskel, C.G. Education and Administration Theory, Research, and Practice. 6 th ed. New York : McGraw Hill; 2001.
- [9] สุภลักษณ์ เศษระพานิช. การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน. [วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยมุณีบัณฑิต] กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2550.
- [10] สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์สำหรับองค์กรการศึกษา. กรุงเทพมหานคร. บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด; 2549.
- [11] ฉัตรนรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกับการเพิ่มประสิทธิผลองค์กร.วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี 2560;7(2) : 12-18.