

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง รูปแบบกลยุทธ์ในการพัฒนาสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน กลุ่มภาคกลาง
กระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้า ศึกษาและรวบรวมแนวคิดและทฤษฎี ผลงานวิจัย
ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของการจัดการยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
2. แนวคิดการบริหารและการจัดการเชิงกลยุทธ์
3. แนวคิดการบริหารงานแบบพื้นฐานและแบบบูรณาการของภาคเอกชน
4. แนวคิดการสร้างและการจัดการเชิงกลยุทธ์ในนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. ทฤษฎีหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)
6. แนวคิดมาตรฐานการประเมินของ JCSEE
7. ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพทั่วไปของการจัดการยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย เป้าหมาย สภาพทั่วไปของการจัดการยุทธศาสตร์ กลยุทธ์
อาชีวศึกษาของคณะกรรมการการอาชีวศึกษาด้านการกำหนดนโยบาย เป้าหมายการผลิตและ
แผนพัฒนากลยุทธ์ของอาชีวศึกษาให้ความสำคัญกับคุณภาพผู้สำเร็จอาชีวศึกษาเป็นสำคัญ
โดยมุ่งปรับปรุงปัจจัยสนับสนุนและกระบวนการจัดอาชีวศึกษาให้เกิดคุณภาพทั้งในด้าน

1. สารสนเทศสำคัญที่จะเป็นตัวบ่งชี้แนวทางการพัฒนากำลังคนในระดับโลก ระดับ
ภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับกลุ่มจังหวัด และระดับจังหวัด
2. ให้ความสำคัญกับครู และผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ
โดยมุ่งเพิ่มพูนขีดความสามารถของครูในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียน
การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับ
สถานประกอบการ โดยเน้นความร่วมมือในการจัดอาชีวศึกษา ระบบทวิภาคีและการฝึกงาน

4. เตรียมความพร้อมกำลังคนรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในส่วนของ การตั้งรับ และเชิงรุก ได้แก่ การเพิ่มขีดความสามารถทางภาษา และสมรรถนะกำลังคนอาชีวศึกษา ให้มีมาตรฐานในระดับสากล ในการนี้คณะอนุกรรมการฯ ได้กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ ของการพัฒนา ประกอบด้วย 4 นโยบาย 10 ยุทธศาสตร์ 28 กลยุทธ์ และโครงการ 93 โครงการ นโยบายที่ 1. มุ่งสร้าง/ผลิตกำลังคนอาชีวศึกษา ให้ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน เป้าหมาย: ผลิตและพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาภายใต้ บริบทความร่วมมือกับสถานประกอบการ ให้ได้ตามเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองและฝึกอบรมวิชาชีพกำลังคน อาชีวศึกษาที่อยู่นอกระบบให้เพิ่มขึ้น

1. ยุทธศาสตร์ ที่ 1 มุ่งพัฒนาคุณภาพและปริมาณผู้เรียนให้สัมพันธ์กับความต้องการ ของตลาดแรงงานในประเทศและระดับสากล

กลยุทธ์ ที่ 1 ผลิตและพัฒนากำลังคนให้ มี สมรรถนะ ได้ มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของ ตลาดแรงงานและสังคมทั้งในประเทศ ภูมิภาค อาเซียน และระดับสากลโครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการศึกษาความต้องการการผลิตและพัฒนากำลังคนทั้งปริมาณและคุณภาพภายในประเทศ

1.1 ระดับจังหวัด

1.2 ระดับกลุ่มจังหวัด

1.3 ระดับกลุ่มอุตสาหกรรม/ กลุ่มอาชีพ

1.4 โครงการศึกษาความต้องการการผลิตและพัฒนากำลังคน ทั้งด้านปริมาณและ คุณภาพตามกรอบความร่วมมือกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและสากลโครงการศึกษาเป้าหมาย การผลิตและพัฒนากำลังคนระดับกลางของประเทศไทย ระยะ 15 ปี (ปีการศึกษา 2555-2569)

ระยะที่ 1 2555-2561 (60:40)

ระยะที่ 2 2562-2569 (70:30)

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนากิจการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพด้วยรูปแบบ ที่หลากหลายทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาระบบทวิภาคี โครงการ สำคัญ ได้แก่โครงการแลกเปลี่ยนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาและสถานประกอบการ ในกลุ่มจังหวัดโครงการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและ ระดับสากล โครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาอาชีวศึกษาระหว่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุน และเร่งรัดการจัดอาชีวศึกษาด้านความร่วมมือผลิตและ พัฒนากำลังคนร่วมกันระหว่างสถานศึกษาและสถานประกอบการ โดยเฉพาะการศึกษาระบบ ทวิ ภาคี และการฝึกประสบการณ์ วิชาชีพตามสาขาวิชาที่เป็นความต้องการของตลาดแรงงาน

โครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการพัฒนาหลักสูตรทวิภาคีให้สอดคล้องกับขนาดและความสามารถของสถานประกอบการ โดยเฉพาะ SME ภายใต้งานร่วมมือกับสถานประกอบการ โครงการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความร่วมมือในการผลิตและพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาระดับจังหวัด โครงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการในการจัดการฝึกงานและฝึกประสบการณ์วิชาชีพ

กลยุทธ์ที่ 4 ปรับภาพลักษณ์ ทักษะคิดและสร้างการยอมรับของสังคมที่มีต่อการเรียนสายอาชีพด้วยกระบวนการเชิงคุณภาพให้กับนักเรียน กลุ่มผู้ปกครองและชุมชน โครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการส่งเสริมให้มี การสร้างรายได้ ระหว่างเรียนเพื่อเพิ่มประสบการณ์ ของผู้เรียนและลดภาระค่าใช้จ่ายของผู้ปกครองโครงการพัฒนาระบบการแนะแนวอาชีพเชิงรุกเพื่อให้สามารถเข้าถึงพ่อแม่ ผู้ปกครอง และผู้ มีส่วนเกี่ยวข้องโครงการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ภาพลักษณ์เชิงคุณภาพไปยังกลุ่มเป้าหมายให้ เห็นความสำคัญของการเรียนอาชีวศึกษาที่จะสร้างให้เกิด “การศึกษาเพื่ออาชีพ คือ ดวงประทีปส่องชีวิต ช่วยเสริมสร้างเศรษฐกิจเพื่อชีวิตที่มั่นคง” โครงการสร้างภาพยนตร์ เพื่อประชาสัมพันธ์ และปรับภาพลักษณ์ เกี่ยวกับวิถี ชีวิตชาวอาชีวศึกษาเชิงสร้างสรรค์โครงการส่งเสริมคนดีศรีอาชีวะโครงการเยาวชนอาชีวะสัมพันธ์ ร่วมสร้างสรรค์สังคมโครงการอาชีวะอาสา เพื่อพัฒนาสังคม

2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มโอกาสการเรียนรู้และการฝึกอบรมวิชาชีพอาชีวศึกษาให้กับกลุ่มผู้อยู่นอกระบบ

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพให้ผู้อยู่นอกระบบการศึกษา ให้สามารถสร้างงานสร้างรายได้โครงการสำคัญได้แก่โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และยกระดับรายได้ ของชุมชนโครงการฝึกอาชีพระยะสั้นตามความต้องการของตลาดแรงงาน

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริม สนับสนุนและร่วมมือพัฒนาการจัดอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพตลอดชีวิตให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสถานประกอบการและผู้อยู่นอกระบบโครงการสำคัญได้แก่ โครงการเทียบโอนประสบการณ์ในการทำงานเพื่อให้คุณวุฒิทางการศึกษาโครงการอบรมฝึกอาชีพร่วมกับหน่วยงานตามโครงการพระราชดำริโครงการฝึกอาชีพร่วมกับผู้รับผิดชอบโครงการตามนโยบายยุทธศาสตร์โครงการฝึกอาชีพให้กับผู้พิการ ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุนอบรมวิชาชีพเพื่อการพัฒนาต่อยอดอาชีพเดิมหรือสร้างอาชีพใหม่สำหรับผู้ประกอบอาชีพอิสระโครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการฝึกอบรมฝีมือแรงงานเพื่อสร้างหรือเปลี่ยนอาชีพที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานโครงการอบรมยกระดับฝีมือแรงงานหลังเข้าสู่ตลาดแรงงาน

3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการประเมินมาตรฐานวิชาชีพตามระบบคุณวุฒิวิชาชีพ
กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรให้มี ผลลัพธ์การเรียนรู้ เป็นไปตามสมรรถนะของกรอบ
คุณวุฒิวิชาชีพ โครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการศึกษารูปแบบการพัฒนาหลักสูตรเป็นไปตามกรอบ
คุณวุฒิวิชาชีพ โดยความร่วมมือกับสถานประกอบการ โครงการพัฒนาคณะกรรมการพัฒนา
หลักสูตรให้มีผลลัพธ์การเรียนรู้ ให้ ตรงกับสมรรถนะตามกรอบคุณวุฒิวิชาชีพ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบประเมินมาตรฐานวิชาชีพตรงตามคุณวุฒิวิชาชีพ โครงการสำคัญ
ได้แก่ โครงการพัฒนาระบบประเมินมาตรฐานวิชาชีพ โดยความร่วมมือของสถานประกอบการ
โครงการฝึกอบรมพัฒนาคณะกรรมการผู้ประเมินมาตรฐานวิชาชีพ

4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างระบบการจูงใจให้เกิดการตัดสินใจเข้าศึกษาต่ออาชีวศึกษา
กลยุทธ์ที่ 1 ปรับระบบกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาต่ออาชีวศึกษาโครงการสำคัญ ได้แก่
โครงการพัฒนาหลักเกณฑ์ เพื่อให้กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาจัดสรรเงินกู้ยืมให้แก่ผู้เรียนอาชีวศึกษา
100% ในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน โครงการสนับสนุนด้านทุนการศึกษาและสิ่งอำนวยความสะดวก
เช่น ที่พักและแหล่งรองรับงาน

กลยุทธ์ที่ 2 จัดหาแหล่งเงินสนับสนุนทุนการศึกษาให้ผู้ ที่สนใจและคนเก่งได้ศึกษา
ในระดับปวช. ปวส. และปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการโครงการสำคัญ ได้แก่
โครงการจัดหาแหล่งเงินทุนการศึกษาจากภายนอกสถานศึกษาโครงการจัดหาแหล่งเงิน
ทุนการศึกษาในสถานศึกษาโครงการสนับสนุนเครื่องมือประจำตัวพื้นฐานตามวิชาชีพ

กลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุนแหล่งเงินทุนเพื่อการประกอบอาชีพอิสระหลังจบการศึกษา
สร้างความมั่นคงในชีวิตโครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการแนะแนวเส้นทางความก้าวหน้าเพื่อ
การประกอบอาชีพ (Career Path) โครงการกองทุนตั้งตัวอาชีวศึกษาโครงการแก้แค้น้อย

กลยุทธ์ที่ 4 มาตรการทางด้านภาษีอากรเพื่อการจูงใจให้สถานประกอบการให้
ความร่วมมือในการจัดการอาชีวศึกษาโครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการศึกษาการสร้างแรงจูงใจ
ทางด้านมาตรการภาษี อากรให้ แก่ภาคเอกชน/ สถานประกอบการในการร่วมจัดการอาชีวศึกษา

นโยบายที่ 2. พัฒนาปริมาณและคุณภาพของครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
ด้านอาชีวศึกษา

เป้าหมายที่ 1 มีปริมาณครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาด้านอาชีวศึกษา พอเพียง
ต่อการจัดการศึกษาระดับ ปวช. ระดับ ปวส. และระดับปริญญาตรี สายเทคโนโลยีหรือ
สายปฏิบัติ การและการฝึกอบรมวิชาชีพ

เป้าหมายที่ 2 พัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาด้านอาชีวศึกษาให้มี
คุณภาพและได้ รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างเสริมปริมาณครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาด้านอาชีวศึกษา

กลยุทธ์ที่ 1 การสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาด้านอาชีวศึกษาจากภาครัฐ

โครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการขออัตรากำลังข้าราชการ พนักงานราชการให้พอเพียง โครงการขอรับงบประมาณค่าจ้างชั่วคราวครูและเจ้าหน้าที่โครงการคุรุทายาทครูวิชาชีพ (ขอทุนการศึกษาและอัตรารับบรรจุแต่งตั้งครูวิชาชีพพันธุ์ใหม่ให้แก่ผู้เรียนตั้งแต่ระดับ ปวช. ปวส. และปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ)

กลยุทธ์ที่ 2 การสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาด้านอาชีวศึกษาจากภาคเอกชนและชุมชนโครงการสำคัญ ได้แก่

โครงการเชิญครูเกษียณอายุราชการเป็นครูพิเศษ อาจารย์พิเศษโครงการสร้างระบบเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญจากสถานประกอบการเป็นครูพิเศษ อาจารย์พิเศษโครงการครูพิเศษจากภูมิปัญญาท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้านและผู้เชี่ยวชาญในท้องถิ่น

2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างเสริมสมรรถนะและประสบการณ์เพื่อคุณภาพของครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาด้านอาชีวศึกษา

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการศึกษาต่อ การฝึกอบรมและการปฏิบัติงานโครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการรัฐจัดทุนการศึกษาต่อปริญญาโทและปริญญาเอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในสาขาวิชาที่เปิดสอนระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการโครงการรัฐจัดทุนการฝึกอบรมเทคโนโลยีใหม่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในสาขาวิชาที่เปิดสอนระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการโครงการกำหนดมาตรการให้ ครู วิชาชีพได้มีการพัฒนาสมรรถนะและประสบการณ์ ด้านวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอโครงการกำหนดมาตรการให้มีการนำผลสัมฤทธิ์ ที่เกิดต่อผู้เรียนไปใช้ ในการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือน ให้ค่าตอบแทน การขอมติและเลื่อนวิทยฐานะโครงการจัดตั้งหน่วยศึกษานิเทศก์ในสถาบันการอาชีวศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรอาชีวศึกษา

โครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการจัดตั้งสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรอาชีวศึกษา (ทำหน้าที่พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรอาชีวศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน) โครงการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการอาชีวศึกษาโครงการพัฒนาขีดความสามารถของครูในการจัดการเรียนการสอนโครงการพัฒนาขีดความสามารถของศึกษานิเทศก์ในการนิเทศโครงการพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานสนับสนุนการจัดการอาชีวศึกษาโครงการพัฒนาขีดความสามารถด้านภาษาอังกฤษโครงการพัฒนาครูในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

เพื่อการเรียนการสอน โครงการพัฒนาศักยภาพในการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน โครงการส่งเสริม สนับสนุนให้ ครูจัดทำตำรา เอกสารที่ใช้ในการเรียนการสอน

3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างโอกาสและความร่วมมือในการสร้างเสริมคุณภาพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาด้านอาชีวศึกษา

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างโอกาสและความร่วมมือกับภาครัฐ

โครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการปรับบทบาทหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาให้รับผิดชอบสถานศึกษาอาชีวศึกษาทั้งของรัฐและของเอกชน โครงการร่วมกับคุรุสภา กำหนดมาตรฐานผู้ประกอบการวิชาชีพด้านอาชีวศึกษาเป็นการเฉพาะ (กำหนดมาตรฐานในการขอใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพศึกษานิเทศก์ด้านอาชีวศึกษา) โครงการร่วมกับสำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนดมาตรฐานตำแหน่งมาตรฐานวิทยฐานะสำหรับครูวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และศึกษานิเทศก์ด้านอาชีวศึกษาเป็นการเฉพาะ โครงการร่วมกับสำนักงาน ก.ค.ศ. และกระทรวงการคลังกำหนดมาตรฐานชั่วโมงการสอนขั้นต่ำและขั้นสูงของครูในสถานศึกษาอาชีวศึกษาทั้งครูวิชาสามัญและครูวิชาชีพ โครงการร่วมกับสำนักงาน ก.ค.ศ. ปรับปรุง กฎ ระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคในการบรรจุ แต่งตั้ง ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ด้านวิชาชีพเป็นครู วิชาชีพและคณาจารย์ โดยกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทนตามความรู้ ความสามารถและประสบการณ์

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างโอกาสและความร่วมมือกับภาคเอกชนและชุมชน

โครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการจัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ โครงการกำหนดหลักเกณฑ์ ในการแต่งตั้ง การทดสอบ การฝึกอบรมและการออกใบรับรอง การเป็นครู ฝึกในสถานประกอบการ โครงการความร่วมมือด้านวิชาการกับภาคเอกชน โดยใช้มาตรการด้านภาษีอากรเป็นแรงจูงใจ โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเผยแพร่ภูมิปัญญาระหว่างภาคเอกชน ชุมชนและสถานศึกษา โครงการพัฒนาความยั่งยืนของภูมิปัญญาท้องถิ่น โครงการยกระดับภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งประดิษฐ์ชุมชนสู่อุตสาหกรรมเชิงพาณิชย์

นโยบายที่ 3: พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ใหม่ เป้าหมาย สถานศึกษาของอาชีวศึกษามีมาตรฐานในด้านการจัดการเรียนการสอนในระดับ ปวช. ปวส. และปริญญาตรี สายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการและเป็นแหล่งเรียนรู้ ของชุมชนโดยความร่วมมือทางวิชาการระหว่างหน่วยงาน สถานศึกษา สถานประกอบการทั้งภายในและต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับมาตรฐานสถานศึกษาของอาชีวศึกษาในด้านการจัดการเรียนการสอนในระดับปวช. ปวส. และปริญญาตรี สายเทคโนโลยี หรือสายปฏิบัติการและเพิ่มศักยภาพให้เป็นแหล่งเรียนรู้ วิชาชีพและฝึกอบรมวิชาชีพของชุมชน

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างและเครือข่ายการเรียนรู้

โครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการส่งเสริมความร่วมมือการจัดการเรียนการสอนร่วมกับสถานประกอบการหน่วยงานภาครัฐและเอกชน โครงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและใช้ทรัพยากรร่วมกัน โครงการส่งเสริมความร่วมมือและพัฒนาเครือข่ายภายใต้ ข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการจัดการบริหาร

โครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการบริหารจัดการ ตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐมีธรรมาภิบาลโดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศหรือการบริหารจัดการ โครงการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในให้เชื่อมโยงกับการประกันคุณภาพภายนอก โครงการพัฒนาศูนย์วิทยบริการให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย

กลยุทธ์ ที่ 3 ร่วมมือกับสถานประกอบการในการเปิดสอนระดับปวช. ปวส. และปริญญาตรี สายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ

โครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการร่วมมือกับสถานประกอบการในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนระดับปวช. ปวส. และปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ

กลยุทธ์ที่ 4 เร่งรัดการจัดเตรียมความพร้อมของสถานศึกษาในการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ

โครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษาในการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรี สายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ โครงการจัดหาแหล่งสนับสนุนจากต่างประเทศโครงการพัฒนาและเพิ่มจำนวนบุคลากรให้เป็นไปตามมาตรฐานของการจัดการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนานักวิจัยและนวัตกรรมอาชีวศึกษาภายใต้ความร่วมมือกันสถานประกอบการและชุมชน

โครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการด้านการวิจัยโครงการผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสนองตอบความต้องการของสถานประกอบการและชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการระหว่างหน่วยงาน สถานศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ 1 เฝ้าระวังแสวงหาความร่วมมือทั้งในประเทศและต่างประเทศ

โครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการศึกษาดูงานสถานประกอบการและสถานศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บุคลากรระหว่างหน่วยงาน สถานศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศโครงการแลกเปลี่ยนนักวิจัยระหว่างหน่วยงาน สถานศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศโครงการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาอาชีพศึกษา ทั้งภายในและต่างประเทศโครงการให้ทุนสนับสนุนวิชาการ ประชุมวิชาการ

นโยบายที่ 4 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่

เป้าหมายผู้บริหารสถานศึกษาอาชีพศึกษามี ทักษะการบริหารอย่างมีคุณภาพโดยมีส่วนร่วม

1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้มี ประสิทธิภาพ

1. กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพผู้บริหาร

โครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการพัฒนาผู้บริหารโดยฝึกประสบการณ์ จริง (On the Job Training) โครงการฝึกอบรมวิชาการด้านการบริหารสถานศึกษาโครงการฝึกอบรม ICT เพื่อการบริหาร

2. กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ นวัตกรรม องค์ ความรู้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ

โครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการจัดการระบบข้อมูล เทคโนโลยี สารสนเทศในสถานศึกษาอาชีพศึกษา

3. กลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุนให้มีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการลงทุนทางการศึกษา

โครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายรายหัวตามประเภทสาขาวิชาโครงการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรโครงการการวิเคราะห์งบประมาณการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ปฏิรูประบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและเชื่อมต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

มาตรการ/ กลยุทธ์

1. พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรการอาชีวศึกษาและครูฝึกในสถานประกอบการโดยจัดให้มีระบบ การพัฒนาและจัดตั้งสถาบันการพัฒนาครูและบุคลากรการอาชีวศึกษา

2. พัฒนาคุณภาพและสมรรถนะผู้เรียนให้เป็นที่ยอมรับของตลาดแรงงานและสังคมทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน

3. สร้างและพัฒนามาตรฐานหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่สามารถนำไปสู่การเชื่อมโยงและถ่ายโอนความรู้ การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

4. สนับสนุนทรัพยากรในการจัดการอาชีวศึกษาอย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพ

5. จัดตั้งศูนย์คุณวุฒิวิชาชีพ (VQI)

6. จัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา

7. เพิ่มสัดส่วนผู้เรียนอาชีวศึกษาโดยส่งเสริมภาพลักษณ์การอาชีวศึกษาให้บริการสังคมให้เกิดค่านิยมในการเรียนอาชีวศึกษาต่อสามัญ 60: 40

8. ส่งเสริมและสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อบ่มเพาะผู้ประกอบการรุ่นใหม่

9. พัฒนากำลังคนระดับกลางให้มีความรู้และสมรรถนะได้มาตรฐานตัวชี้วัด (KPI)

1. จำนวนสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพที่ได้รับการจัดตั้งจำนวน 1 แห่ง

2. จำนวนสถาบันการอาชีวศึกษาที่ได้รับการจัดตั้งไม่น้อยกว่า 19 แห่ง

3. สาขาที่ได้มีการจัดทำมาตรฐานอาชีพเพิ่มขึ้น

4. สาขาวิชาที่พัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะเพิ่มขึ้น

5. ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้นำไปทำงานในสถานประกอบการ/ ศึกษาต่อ/ ประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี เพิ่มขึ้น

6. ระบบการจ้างงานและกำหนดเงินเดือน/ค่าตอบแทนตามสมรรถนะ

7. จำนวนครูและบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา

8. เพิ่มสัดส่วนผู้เรียนอาชีวศึกษา ต่อสามัญในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเป็น 60: 40
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพกำลังคนอาชีวศึกษาทุกระดับ
มาตรการ/ กลยุทธ์

1. ผลิดและพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะ ได้มาตรฐานในระดับสากล

2. สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ด้านอาชีพ

3. ส่งเสริมเยาวชนที่มีสมรรถนะเป็นเลิศให้มีโอกาสพัฒนาคุณภาพสูงสุด

4. สนับสนุนให้สถาบันการศึกษาต่าง ๆ มีการพัฒนาคุณภาพ และการแข่งขัน

ในเชิงคุณภาพ

5. พัฒนาคุณภาพเยาวชนให้มีคุณธรรมจริยธรรมมีจิตอาสาใส่ใจกับสิ่งแวดล้อม
กล้าแสดงออกในแนวทางที่เหมาะสมและมีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับของสังคม

ตัวชี้วัด (KPI)

1. จำนวนนักเรียนนักศึกษาที่จบการศึกษาในแต่ละปี
2. ร้อยละของผู้จบการศึกษาเมื่อเทียบกับจำนวนแรกเข้า
3. ร้อยละของผู้ที่จบการศึกษามีงานทำและศึกษาต่อภายใน 1 ปี
4. ความพึงพอใจของสถานประกอบการที่มีต่อผู้สำเร็จการศึกษาที่ทำงานใน

สถานประกอบการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างโอกาสการศึกษาวิชาชีพอย่างเสมอภาค

มาตรการ/ กลยุทธ์

1. ส่งเสริมและพัฒนาการจัดอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพด้วยรูปแบบที่หลากหลายทั้งในระบบนอกระบบ และในระบบทวิภาคี
2. พัฒนาศักยภาพสถานศึกษาให้เป็นแหล่งความรู้และให้บริการทางวิชาชีพแก่ชุมชนและสังคม
3. ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพให้ประชาชน ในการสร้างงาน สร้างรายได้
4. จัดการศึกษาวิชาชีพที่สร้างโอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ ผู้สูงอายุอย่างทั่วถึงและเสมอภาค
5. ส่งเสริมให้มีการสร้างรายได้ระหว่างเรียนและลดภาระค่าใช้จ่ายของผู้ปกครอง

ตัวชี้วัด (KPI)

1. จำนวนสถานศึกษาที่ผ่านการรับรองผลการประเมินมาตรฐาน สมศ.
2. จำนวนครั้งในการประชุมประชาคมอาชีวะ กรรมการวิทยาลัย และกรรมการบริหารสถานศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการทั้งส่วนกลาง สถาบันการอาชีวศึกษาและสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

มาตรการ/ กลยุทธ์

1. พัฒนาโครงสร้างบริหารจัดการและกำหนดภารกิจที่ชัดเจน ภายใต้กฎหมายระเบียบข้อบังคับที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน
2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ
3. กระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่สถานศึกษาและสถาบันการอาชีวศึกษา
4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
5. บริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีธรรมเนียมโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

6. พัฒนาระบบการตรวจสอบภายในและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการอาชีวศึกษา
7. พัฒนาระบบการสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาลทั้งส่วนกลาง สถาบัน และสถานศึกษา
8. สร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพ สร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรทั้งส่วนกลาง สถาบันการอาชีวศึกษา และสถานศึกษา
9. พัฒนาระบบเครือข่ายการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานการจัดการอาชีวศึกษาและการอบรมวิชาชีพให้มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด (KPI)

1. เพิ่มจำนวนนักเรียนในระบบทวิภาคี
 2. การฝึกงานในสถานประกอบการเพิ่มขึ้น
 3. จำนวนผู้เรียนในวิธีการเทียบโอนความรู้และประสบการณ์
 4. จำนวนศูนย์การเรียนรู้หรือศูนย์พัฒนาวิชาชีพที่เพิ่มขึ้น
 5. จำนวนสถานศึกษาที่ร่วมมือจัดหลักสูตรฐานวิชาชีพ
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างความเข้มแข็งเครือข่ายความร่วมมือการจัดการอาชีวศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

มาตรการ/ กลยุทธ์

1. พัฒนาศักยภาพพื้นฐาน ด้านภาษาเพื่อการสื่อสาร เทคโนโลยี และการบริหารจัดการของผู้บริหารครู บุคลากรการอาชีวศึกษาและนักเรียนนักศึกษา
2. พัฒนาการจัดการอาชีวศึกษาในระบบทวิภาคี
3. พัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรมวิชาชีพ โดยเชื่อมโยงความร่วมมือทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน
4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ ในการจัดการอาชีวศึกษาระดับนานาชาติ
5. พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาทางไกล
6. จัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษา
7. ปรับระบบความร่วมมือและเครือข่ายการผลิตและพัฒนากำลังคน รวมทั้งจัดให้มีศูนย์ข้อมูลกำลังคนด้านอาชีวศึกษา

ตัวชี้วัด (KPI)

1. จำนวนภาคีเครือข่ายในประเทศ/ ต่างประเทศ
2. จำนวนครูและบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา

3. จำนวนครูฝึกในสถานประกอบการที่ได้รับการพัฒนา

4. จำนวนสถานประกอบการที่ลงนามความร่วมมือกับสถานศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 6 วิจัยและพัฒนา ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการ
อาชีวศึกษา

มาตรการ/ กลยุทธ์

1. พัฒนาการวิจัย นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ อย่างมีประสิทธิภาพ

2. นำองค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีไปใช้พัฒนาคุณภาพการบริหารจัด

การเรียนสอน

3. ถ่ายทอดองค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ ไปสู่ชุมชน และพัฒนาสู่
อุตสาหกรรมเชิงพาณิชย์เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันระดับสากล

4. ส่งเสริมการจดสิทธิบัตรและปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาการอาชีวศึกษา

5. พัฒนาระบบบริหารจัดการเครือข่ายงานวิจัย และจัดการองค์ความรู้อาชีวศึกษาทั้งใน
ประเทศและระดับนานาชาติ

6. ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาอาชีพ

ผู้สากล

ตัวชี้วัด (KPI)

1. จำนวนนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ที่มีประโยชน์ทางวิชาชีพไปใช้ในการจัดการเรียน
การสอนงานวิชาชีพ หรือใช้ประโยชน์ในชุมชน หรือสามารถนำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์

2. จำนวนงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม โครงการที่ได้รับการเผยแพร่ในระดับชาติ

3. จำนวนสิ่งประดิษฐ์ ผลงานวิจัย นวัตกรรมที่ได้รับการจดอนุสิทธิบัตร/ สิทธิบัตร

4. จำนวนครูที่ได้รับการพัฒนาด้านการวิจัย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7: จัดการอาชีวศึกษาเพื่อสร้างเสริมความมั่นคงของรัฐ

มาตรการ/ กลยุทธ์

1. ส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. พัฒนาการจัดอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจและ
เขตพื้นที่ชายแดนภาคใต้

3. พัฒนาการจัดอาชีวศึกษาร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน ทั้งในพื้นที่ชายแดนและภูมิภาค

อาเซียน

4. ทำนุ บำรุง ขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปะ วัฒนธรรม

ตัวชี้วัด (KPI)

- จำนวนสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนที่ร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน

แนวคิดการบริหารและการจัดการเชิงกลยุทธ์

แนวคิดการบริหารและการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานของผู้บริหาร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงานนั้น จำเป็นจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดวิธีการทำงานเพิ่มเติมจากเดิมหรือที่เรียกว่า “กลยุทธ์” พร้อมทั้งจัดทำกิจกรรม แผนงาน หรือ โครงการให้สอดคล้องในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรที่จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด

ความหมายของกลยุทธ์

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2548, หน้า 16-18) กล่าวว่าคำว่า “strategy” มาจาก “Strategos” ในภาษากรีก ที่เกิดจากคำว่า “Stratos” ซึ่งหมายถึง “Army” หรือกองทัพ ผสมกับคำว่า “Agein” ซึ่งหมายถึง “Lead” หรือ “นำหน้า” จึงทำให้นักวิชาการทางด้านการบริหารตีความหมายว่า “Leading the total organization” หรือการนำทางให้องค์กร โดยรวม ซึ่งมีนัยทั้งเชิงอุดมมุ่งหมายและวิธีการว่า ต้องการอะไร ให้สำเร็จ และทำอย่างไร ด้าน Clausewitz (1782-1831) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) ในภาษาอังกฤษมีรากศัพท์ภาษากรีกว่า “Strategia” ซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า “Generalship” โดยความหมายดั้งเดิมเป็นภาษาทางทหารที่ใช้อธิบายถึงยุทธวิธีของแม่ทัพในการจัดทัพ และเคลื่อนย้ายกำลังพลเพื่อต่อสู้กับกองทัพของข้าศึก ดำรงทางกลยุทธ์เล่มแรกของโลกจะเป็นตำราทางการทหารหรือตำราพิชัยสงครามต่าง ๆ กลยุทธ์เป็น กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำศึกสงคราม และการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิ ซึ่งต้องตัดสินใจว่าจะเข้ายึดในแต่ละสมรภูมิด้วยวิธีการใด” ในยุคต่อมาเมื่อชาติต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการแข่งขันแนวคิดเรื่องกลยุทธ์จึงมีการแพร่หลายขึ้นทางด้านเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2548) กล่าวว่า “กลยุทธ์” หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบมีลักษณะเป็นขั้นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่ง หรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ จากความหมายของกลยุทธ์ตามที่นักคิดหลายคนได้กล่าวไว้ข้างต้น พอที่จะสรุปได้ว่ากลยุทธ์ คือ การวางแผนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจ โดยจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและการแข่งขันทั้งทางตรงและทางอ้อมและต้องการผลที่ได้รับคือชัยชนะในแผนการที่วางไว้ กลยุทธ์สร้างให้องค์กรมีความได้เปรียบ

ในการแข่งขันเหนือคู่แข่งจากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ ด้วยการทำบางสิ่งที่สมควรทำเพื่อให้
องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือหลีกเลี่ยงการทำบางสิ่งที่ขัดขวาง

Samuel Paul (1983, p. 57) ได้ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาว
เกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล
ซึ่งองค์กรภาครัฐบาลกำหนดโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงาน
ที่รัฐบาลกำหนดไว้ และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผน Certo and Peter (1991,
p. 17) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตาม
วัตถุประสงค์ขององค์กร ด้าน Wright and Other (1992, p. 15) ให้คำนิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง
แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการกิจและเป้าประสงค์ของ
องค์กร ด้าน Mary Coulter (2005, p. 5) กล่าวว่า กลยุทธ์คือ การตัดสินใจและการกระทำไปสู่
เป้าหมายโดยตรงในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่าง ๆ
ขององค์กร ด้าน Robert A. Pitts and David Lei (2006, p. 8) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า หมายถึง
แนวความคิดแผนซึ่งสามารถสนับสนุนศักยภาพในการแข่งขันของบริษัทให้บรรลุเป้าหมายได้
กลยุทธ์เป็นการออกแบบเพื่อช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

นอกจากนี้ Robbin & Coulter (2002) ได้ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง
กลุ่มของการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อบ่งชี้ผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร
ด้าน Fred R. David (2007, p. 13) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า เป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้
ประสบความสำเร็จกลยุทธ์ทางธุรกิจหมายถึงการขยายตัวทางพื้นที่การขยายสินค้าที่หลากหลาย
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่วนแบ่งการตลาด หรือการเข้าร่วมกิจการ สำหรับ Pitts and Lei (2000)
กล่าวว่า กลยุทธ์หมายถึง ความคิดแผนงานและการกระทำต่าง ๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิด
ความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วยบริษัทบรรลุผลสำเร็จมีความเป็นต่อ
หรือความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของบริษัท
ที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้เด่นชัดมากกว่า หรือมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งและ
Schermerhorn (2002) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มี
ความสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและ
เกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

ดังนั้น สรุปได้ว่ากลยุทธ์หมายถึง การกำหนดวิธีการแนวทางปฏิบัติในการใช้ทรัพยากร
ขององค์กรที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและลดโอกาสความเสียเปรียบเพื่อใช้ในการ
ดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์

ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากการรวบรวมความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการดังนี้ Pearce and Robinson (2000, p. 3) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผนและปฏิบัติตามแผน ซึ่งออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ของบริษัทบรรลุผลสำเร็จ ในส่วน Wheelen and Hunger (2002, p. 3) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ทางด้านการบริหาร ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดทำกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแผนกลยุทธ์หรือแผนระยะยาว การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการประเมินผลและการควบคุมและได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นการตรวจสอบและประเมิน โอกาส และอุปสรรคหรือข้อจำกัด โดยคำนึงถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนของบริษัทเป็นหลักสำคัญด้าน พิบูล ทิปะปาล (2546, หน้า 10) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2548) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบโดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในการสร้างมูลค่าเพิ่มสู่เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ตามภารกิจ (Mission) การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น มีองค์ประกอบ สำคัญ 2 ส่วน คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการดำเนินการ (Implementation) ทรัพยากรจะถูกจัดสรรเพื่อให้มีการใช้ในรอบที่มีทิศทางแน่นอน และเป็นการบริหารบนพื้นฐานของการมีดุลยภาพ (Balance) ระหว่างรอบทิศทางและความยืดหยุ่นในการปรับตัว ในการบริหารองค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยสำคัญก็คือ คุณภาพทรัพยากรมนุษย์การสร้างบุคลากรให้มีวัฒนธรรมในการคิดเชิงกลยุทธ์จึงถือเป็นองค์ประกอบของการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพราะถือเป็นการสร้างมูลค่าให้กับคุณภาพบุคลากร ประเทศหรือองค์กรใดที่ประกอบด้วยบุคลากรที่เป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์เป็นจำนวนมากย่อมมีความได้เปรียบองค์กรอื่น ๆ ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารเชิงกลยุทธ์และจะเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในอนาคต

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

วรางคณา ผลประเสริฐ (2554) กล่าวว่า การบริหารองค์การในปัจจุบันเป็นที่ตระหนักดีว่าการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิม ๆ ไม่สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้ กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้ จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหารทั้งสองอย่าง คือ การมีประสิทธิภาพ ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดี และสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น ๆ ได้และการมีประสิทธิภาพ ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้น โดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วย หรือ ถ้ากล่าวอย่างสรุป กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนั้นจะต้องสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ทุกแง่มุม คือ ทั้งในแง่ของรายบุคคล กลุ่ม (ทีมงาน) และตลอดทั้งองค์การด้วย ทั้งนี้ ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด กลยุทธ์ขององค์การจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาองค์การที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ เพื่อการจัดการจะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงความสำคัญกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์การให้ประสบความสำเร็จและจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์การมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์การ จะเป็นแนวทางในการกำกับใช้ทรัพยากรขององค์การได้อย่างเหมาะสม
2. ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบโดยการพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้
3. ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์การ ในการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ องค์การจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลาง

การเปลี่ยนแปลง ของปัจจัยต่าง ๆ นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทำให้องค์กร มีการเตรียมความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อม และพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของ สภาพแวดล้อมและคู่แข่ง

4. ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถ เกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่า เหมาะสมกับราคา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเอง หรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์กรและ เสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร

5. ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากการกำหนด กลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและ เกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรร ทรัพยากรเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับ การบริหารองค์กรในส่วนต่าง ๆ นอกจากนี้ แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมาย ในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. ช่วยให้องค์กรมีมุมมองที่ครอบคลุม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดการเชิง กลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหมายความรวมถึงผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียกับองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้รับบริการ และคู่แข่ง ซึ่งบุคคลเหล่านี้ล้วน มีความคาดหวังต่อองค์กรแตกต่างกัน หากองค์กรสามารถตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวได้ ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้นให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงานในทางกลับกัน หากองค์กรละเลยความคาดหวังดังกล่าวอาจเกิดความเคลื่อนไหวที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น การฟ้องร้อง หรือการหยุดงาน เป็นต้น

แนวการจัดการเชิงกลยุทธ์

ความเป็นมาของการจัดการเชิงกลยุทธ์เนื่องจากการจัดการต้องมีการเพิ่มมูลค่าเพื่อให้ องค์กรแข็งแกร่ง ซึ่งถ้าอ่อนแอในยุคการแข่งขันก็จะหายไปจากวงจรของธุรกิจ ดังนั้นเพื่อความอยู่ รอดผู้บริหารจึงคิดหากลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างดีที่สุด และที่นำมาใช้กันในปัจจุบันใน องค์กรต่าง ๆ ทั้งทางธุรกิจภาคเอกชนและรัฐบาล คือ การจัดการกลยุทธ์

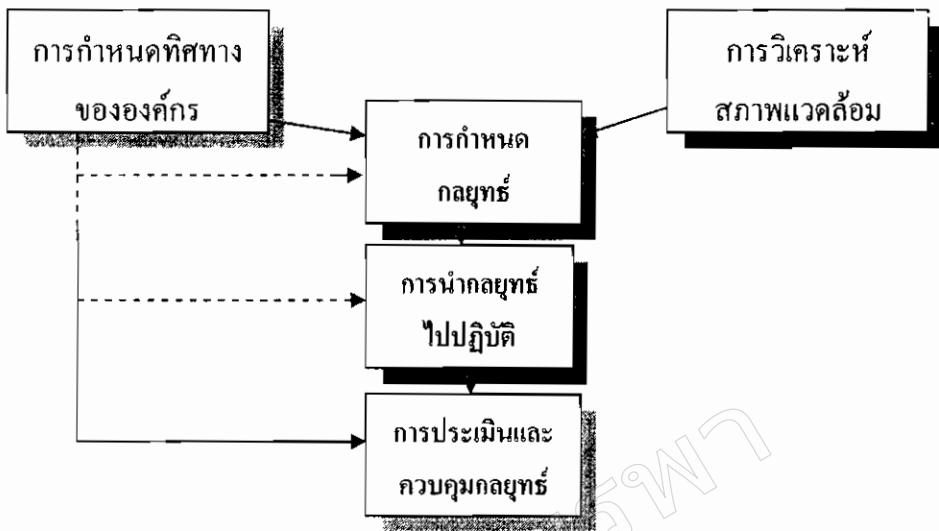
กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การบที่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือวิธีการต่อสู้ ต้องใช้อุบายต่าง ๆ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525) หรือเป็นศาสตร์และศิลปะในการสั่งการกองทัพ มีการนำมาใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจ กลยุทธ์จะเป็นเค้าโครง ของขั้นตอนที่ผู้บริหารวางแนวทางในการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร เรียกว่า การวางแผนอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว ส่วนการจัดการกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการสำรวจสภาพแวดล้อม เปรียบเทียบกับความต้องการและสถานะขององค์กร โดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงสถานการณ์ขององค์กรในระยะยาว แล้วนำมากำหนดแผนงาน การปฏิบัติ และการควบคุม ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสำรวจและประเมินปัญหา ความสามารถพื้นฐานขององค์กร การเปลี่ยนแปลง และผลกระทบของสถานการณ์ที่มีต่อธุรกิจ
2. ผลลัพธ์จากกระบวนการจัดการกลยุทธ์ จะกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานมุ่งสู่เป้าหมายและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้โดยไม่หลงทาง
3. ช่วยปรับปรุงและสนับสนุนทำให้เกิดการประสานงานระหว่างกิจกรรมและจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับขององค์กร
4. ช่วยให้ผู้บริหารมีเป้าหมายและทราบถึงทิศทางในการบริหารงาน ทำให้มีความมุ่งมั่นและการปรับตัวให้สอดคล้องกับปัญหาอย่างยืดหยุ่นและเหมาะสม

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องของการตัดสินใจในการบริหารและการดำเนินการเพื่อกำหนดผลการปฏิบัติงานในระยะยาว (Long-run) ของธุรกิจ ซึ่งมีกระบวนการ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
3. การกำหนดกลยุทธ์
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์



ภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (กิตติรัตน์ ณ ระนอง, 2550)

ขั้นตอนที่ 1: การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction)

ผู้บริหารจะกำหนดทิศทางขององค์กรในรูปของวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและเป็นเป้าหมายในระยะยาว ซึ่งจะมีความสำคัญในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง ความผันผวนและความซับซ้อนของธุรกิจ อาจทำให้ผู้บริหารให้ความสนใจกับปัญหาในระยะสั้นจนลืมวัตถุประสงค์ในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดทิศทางและจัดลำดับความสำคัญในความต้องการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจให้ชัดเจนเป้าหมายของการจัดการกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของเป้าหมายของธุรกิจไม่ใช่ยอดขาย ไม่ใช่การลดต้นทุน แต่จะเป็นความต้องการหรือมุ่งมั่นที่องค์กรจะดำเนินไปถึงอนาคตได้ มีเป้าหมายสำคัญ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสิ่งสำคัญที่จะสื่อสารให้ทุกคนได้เข้าใจถึงทิศทาง การพัฒนาไปสู่เป้าหมายในอนาคต เป็นตัวบ่งชี้และให้แนวทางสู่ความสำเร็จ เป็นทิศทางในอนาคตขององค์กรธุรกิจที่กำหนดขึ้นโดยผู้บริหาร องค์กรของเราต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร และผู้บริหารจะต้องพยายามสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อที่สมาชิกทุกคนจะมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน และสามารถทำงานร่วมกันให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดได้

2. ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission) เป็นจุดมุ่งหมายพื้นฐานในการดำเนินงานขององค์กรเป็นตัวกำหนด (Outcome) สามารถตรวจสอบผลสำเร็จจากการทำงาน เป้าหมายต้องวัดและประเมิน

ได้ ซึ่งเกิดจากการตอบคำถามว่า องค์กรของเราทำธุรกิจอะไร โดยคำตอบนี้จะเป็นเครื่องกำหนดขอบเขตและแนวทางการดำเนินงานให้มีความกว้างขวางแต่ยืดหยุ่นหรือแคบแต่ชัดเจน ตัวอย่างเช่น การรักษาพยาบาลกับการทำธุรกิจด้านสุขภาพ เป็นต้น ซึ่งมักจะกำหนดในรูปของถ้อยแถลงภารกิจ (Mission Statement)

3. เป้าหมาย (Goal) เป็นจุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมและชัดเจนขององค์กรเป็นกระบวนการ ที่ผู้บริหารหาแนวทางเพื่อกำหนดแนวทางขององค์กร เปรียบเสมือนประตูฟุตบอลที่มีขอบเขตพื้นที่ถูกแบ่งเป็นสัดส่วนอย่างชัดเจน ถ้าทีมใดจะได้ประตูก็ต้องทำลูกฟุตบอลให้เข้าประตูหรือเข้าสู่เป้าหมายนั่นเอง โดยเป้าหมายขององค์กรธุรกิจมักจะเป็นการอยู่รอด (Survive) การเจริญเติบโต (Growth) การทำกำไร (Profitability) และเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ (Economic Stability) ซึ่งผู้บริหารในแต่ละองค์กรอาจจะให้ความสำคัญในแต่ละด้านแตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลา

4. วัตถุประสงค์ (Objective) จะเป็นเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงและมีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้เป็นรูปธรรมภายใต้กรอบระยะเวลาที่แน่นอน วัตถุประสงค์นับเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญขององค์กร ที่จะใช้ในการตั้งเป้าหมายและประเมินความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม โดยวัตถุประสงค์จะต้องมีความชัดเจน ทำลายและสมเหตุผลในทางปฏิบัติ องค์กรธุรกิจนิยมกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยจัดทำเอกสารและสื่อสารให้สมาชิกเกิดความเข้าใจและนำไปปฏิบัติมากขึ้น อย่างไรก็ตามมีหลายธุรกิจที่เจ้าของหรือผู้บริหารต่างก็มีความต้องการในอนาคตอยู่ในใจตนเอง พยายามจะนำองค์กรและผลิตภัณฑ์พนักงานให้ปฏิบัติงานไปให้ถึงจุดหมาย การกำหนดจุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมจะช่วยให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานเกิดความเข้าใจร่วมกัน และสามารถปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 2: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)

วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดโอกาส (Opportunities) ข้อย่ำกีด (Threats) จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของธุรกิจที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” เพื่อนำไปประกอบการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยธุรกิจจะต้องตรวจสอบปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ผ่านเทคนิคการวิเคราะห์สถานการณ์ของธุรกิจ เมทริกซ์ BCG และตาราง 9 ช่องของ GE เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น มุ่งเน้นหนักทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพราะถือว่าธุรกิจจะดำเนินงานได้ดีและราบรื่นนั้น ต้องขึ้นอยู่กับสภาวะ

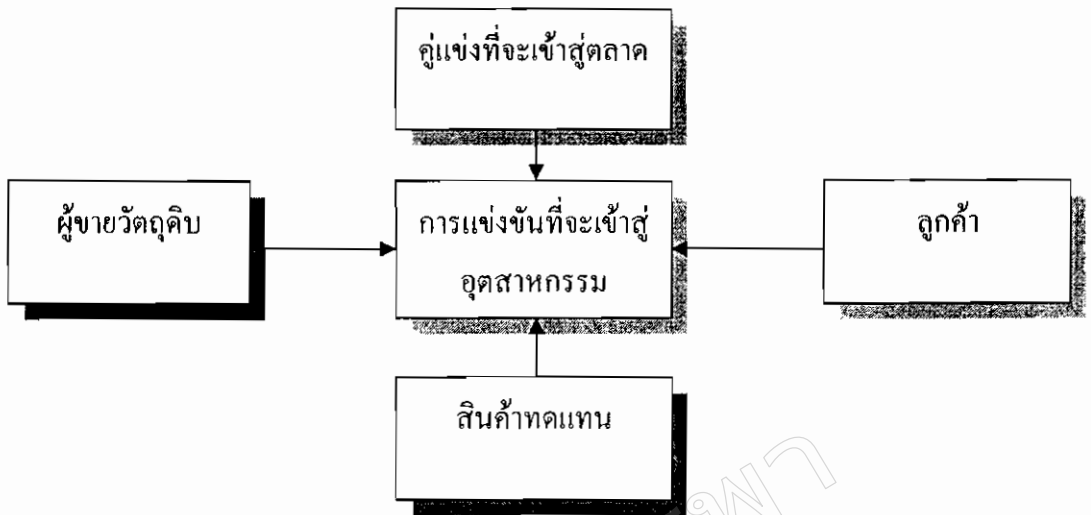
แวดล้อมต่าง ๆ ต้องสอดคล้องซึ่งกันและกัน โดยการร่วมกันกำหนดภาพความเป็นไปที่จะเกิดขึ้น ในอนาคตรวมทั้งกำหนดกลยุทธ์สำรองขึ้นเพื่อไว้ใช้เมื่อเกิดความจำเป็น

สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) ประกอบด้วย ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่หลากหลาย ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกันอย่างซับซ้อน โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในด้านหนึ่ง จะมีผลเกี่ยวเนื่องไปยังรอบข้าง ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงของลักษณะทางประชากรจะส่งผลกระทบต่อปริมาณการบริโภคสินค้าและการขยายตัวของบางอุตสาหกรรม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อมทั่วไปจะประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ มากมาย ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี และการต่างประเทศ ซึ่งอาจจะส่งผลทางตรงหรือทางอ้อมแก่ธุรกิจ โดยมีระดับของผลกระทบที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเลือกโดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดโอกาสและ/หรืออุปสรรคแก่องค์กร

สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Operation Environment) ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและส่งผลกระทบต่อการแข่งขันขององค์กร มีอิทธิพลโดยตรงต่อการแข่งขัน และการดำรงอยู่ของธุรกิจ ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญและพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างรอบคอบ เพื่อที่จะรู้ถึงโอกาสและอุปสรรคที่บริษัทต้องเผชิญ และสามารถตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสม และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กร

การแข่งขัน (Competition) หมายถึง การทำสงครามระหว่างคู่แข่งกันเพื่อการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และการจัดหาทรัพยากร ความเข้าใจคู่แข่งจึงเป็นกุญแจสำคัญต่อการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร การวิเคราะห์การแข่งขันจะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม และจุดแข็งจุดอ่อนของคู่แข่ง ทำให้สามารถคาดคะเนว่าคู่แข่งจะใช้กลยุทธ์อะไร เพื่อที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ตอบโต้ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

Michael E. Porter (2003) ศาสตราจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัย Harvard ให้ความเห็นไว้ว่า ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ซึ่งระดับของความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม จะถูกกำหนดโดยแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model) ซึ่งสามารถอธิบายการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 แรงผลักดัน 5 ประการ (Five Force Model) (สกล บุญสิน, 2555, หน้า 44-46)

1. การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants)

ปกติผู้เข้ามาใหม่ในแต่ละอุตสาหกรรมจะเพิ่มกำลังการผลิตสินค้าหรือบริการรวมของอุตสาหกรรม ผู้เข้ามาใหม่ต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากร ซึ่งเป็นการคุกคามโดยตรงต่อธุรกิจเดิม การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่จะขึ้นอยู่กับสิ่งกีดขวางการเข้ามา (Barriers) และการตอบโต้จากคู่แข่งที่มีอยู่เดิม อุปสรรคของการเข้ามาสู่อุตสาหกรรมของธุรกิจใหม่ได้ ดังนี้

1.1 ความประหยัดจากขนาด เป็นข้อได้เปรียบทางต้นทุนเกิดขึ้นจากการผลิตสินค้าในปริมาณมาก ทำให้ผู้ผลิตมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำ ซึ่งขัดขวางผู้เข้ามาใหม่ โดยการบังคับให้ต้อง เข้าสู่อุตสาหกรรมด้วยขนาดการผลิตที่ใหญ่ ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนสูงและเสี่ยงกับการป้องกันจากธุรกิจเดิม หรือผู้เข้ามาใหม่จะต้องยอมเข้าสู่อุตสาหกรรมด้วยขนาดเล็กและยอมรับข้อเสียเปรียบทางต้นทุน

1.2 ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือบริการ การให้บริการเป็นรายแรกจะสร้างความประทับใจและการจดจำต่อตราสินค้า ซึ่งจะสร้างอุปสรรคต่อการเข้ามาใหม่ โดยการบังคับให้ผู้เข้ามาใหม่ต้องมีค่าใช้จ่ายอย่างมาก เพื่อที่จะชนะใจของลูกค้า โดยการโฆษณา การบริการลูกค้า

1.3 ความต้องการเงินทุน อุตสาหกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรทางการเงินในปริมาณมาก จะสร้างอุปสรรคต่อการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่อย่างอัตโนมัติ เนื่องจากผู้ที่ต้องการเข้าสู่อุตสาหกรรมจะต้องใช้เงินลงทุนมาก โดยต้องหาแหล่งเงินทุนจากที่ต่าง ๆ ตลอดจนต้องวางแผนและกระจายความเสี่ยงในการลงทุน

1.4 ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลง เป็นต้นทุนที่ผู้ซื้อต้องตัดสินใจ เมื่อต้องการจะเปลี่ยนแปลงการใช้จากผลิตภัณฑ์หรือการบริการของผู้ขายรายหนึ่งไปยังผลิตภัณฑ์หรือบริการของผู้ขายอีกราย ถ้าต้นทุนของการเปลี่ยนแปลงสูงก็จะเป็นอุปสรรคต่อการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่

1.5 การเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย ถ้าธุรกิจเดิมสามารถครอบคลุมช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channel) ที่เหมาะสม และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว ทำให้ผู้เข้ามาใหม่จะต้องใช้ความพยายามชักจูงผู้จัดจำหน่าย หรือพ่อค้าคนกลางในแต่ละช่องทางการจำหน่ายให้ยอมรับผลิตภัณฑ์หรือบริการของพวกเขาโดยการจัดการส่งเสริมการขายเพื่อให้ผู้จัดจำหน่ายมั่นใจว่าสินค้าหรือบริการนั้น ๆ จะสามารถขายออกโดยไม่ยากหรือไม่ต้องเก็บสินค้าไว้นาน

1.6 ข้อเสียเปรียบทางต้นทุนอื่น ซึ่งเป็นต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาดในการผลิต โดยที่บริษัทที่ดำเนินงานอยู่ในอุตสาหกรรมอาจจะมีข้อได้เปรียบด้านต้นทุน ที่ผู้เข้ามาใหม่ไม่สามารถลอกเลียน โดยข้อได้เปรียบทางต้นทุนอาจเกิดขึ้นจากผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการคุ้มครองจากด้านต่าง ๆ เช่น สิทธิบัตร การมีแหล่งวัตถุดิบ การมีทำเลที่ตั้งที่ดี เงินช่วยเหลือจากรัฐบาลหรือผลกระทบของประสบการณ์จากการเรียนรู้ในอดีต เป็นต้น

1.7 นโยบายของรัฐ จะมีอิทธิพลต่อการส่งเสริมหรือจำกัดการเข้ามาสู่อุตสาหกรรมของธุรกิจ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการให้ใบอนุญาต สัมปทาน และการจำกัดแหล่งวัตถุดิบ ทำให้มีผู้เข้าแข่งขันที่จำกัดในแต่ละอุตสาหกรรม ซึ่งจะเป็นกำแพงที่ดีสำหรับผู้ประกอบการเดิม แต่การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล ก็จะมีอิทธิพลต่อการเข้ามาใหม่หรือกีดกันในแต่ละอุตสาหกรรม เช่น การให้สัมปทานโทรศัพท์เคลื่อนที่ และการเปิดเสรีในธุรกิจสื่อสาร การเปิดเสรีทางการเงิน หรือการเปิดเสรีในธุรกิจบริการ เป็นต้น

2. การแข่งขันระหว่างธุรกิจ ในอุตสาหกรรม (Industry Competitors)

ถึงแม้ธุรกิจที่เป็นคู่แข่งจะเป็นศัตรูกันในแต่ละอุตสาหกรรม แต่ธุรกิจก็จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน การริเริ่มดำเนินงานหรือการแข่งขันจากบริษัทหนึ่งจะมีผลกระทบต่อคู่แข่งและอาจทำให้เกิดการตอบโต้ ซึ่งการแข่งขันอย่างรุนแรงในอุตสาหกรรมอาจจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ได้แก่

2.1 จำนวนคู่แข่ง ถ้าคู่แข่งมีอยู่มากมาย หรือมีขนาดและอำนาจเท่าเทียมกันจะทำให้ การแข่งขันมีปริมาณมาก ถ้าบริษัทหนึ่งนำกลยุทธ์ใหม่มาใช้ ก็อาจจะถูกลอกเลียนหรือตอบโต้จากคู่แข่งในระดับต่าง ๆ

2.2 อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ปกติอุตสาหกรรมที่เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วจะสร้างโอกาสให้แก่บริษัทต่าง ๆ ในการเจริญเติบโตเข้าสู่จุดอิ่มตัวหรือถดถอย

บางบริษัทอาจจะไม่สามารถแข่งขันต่อไปได้ ถ้าไม่ทำการแย่งยอดขายมาจากคู่แข่ง หรือปรับตัวให้สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ถ้าผลิตภัณฑ์หรือบริการมีพื้นฐานเหมือนกัน และมีต้นทุนการเปลี่ยนแปลงต่ำ ลูกค้าน่าจะเบนความสนใจจากผู้ขายรายหนึ่งไปยังผู้ขายอีกรายหนึ่งที่ลดต้นทุนในการซื้อสินค้าหรือบริการได้ง่าย ซึ่งอาจก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงระหว่างผู้ขายแต่ละราย

2.4 ต้นทุนคงที่ เมื่อต้นทุนคงที่ของบริษัทสูง เมื่อถึงสภาวะจำเป็นบริษัทก็อาจจะลดราคาให้ต่ำกว่าต้นทุนรวม เพื่อที่จะสามารถระบายสินค้าและดำเนินงานให้คุ้มต้นทุนคงที่

2.5 กำลังการผลิต ถ้าผู้บริหารตัดสินใจเพิ่มกำลังการผลิต โดยการขยายหรือสร้างโรงงานใหม่ ผู้บริหารมักจะต้องการให้โรงงานใหม่ดำเนินงานอย่างเต็มกำลัง เพื่อที่จะให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุด ทำให้บริษัทอาจจะผลิตสินค้าในปริมาณสูงกว่าความต้องการของตลาด และต้องลดราคาเพื่อให้มียอดขายที่สูงขึ้นและชดเชยต้นทุนการดำเนินงาน

2.6 ความหลากหลายของคู่แข่ง คู่แข่งในอุตสาหกรรมมักมีรากฐานของกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลาย คู่แข่งอาจมีมุมมองและสมมติฐานเกี่ยวกับการแข่งขันที่ต่างกัน ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดการทำลายแข่งขันระหว่างกันอย่างไม่ตั้งใจ

3. การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of Substitutes)

ผลิตภัณฑ์หรือบริการของธุรกิจภายในอุตสาหกรรมหนึ่ง อาจจะแข่งขันกับผลิตภัณฑ์หรือบริการในอุตสาหกรรมอื่น ซึ่งสามารถมาทดแทนผลิตภัณฑ์ของตน หรือที่เรียกว่า “ผลิตภัณฑ์ทดแทน (Substitute Products)” ปกติผลิตภัณฑ์ทดแทนจะจำกัดความเป็นไปได้ในการทำกำไรของธุรกิจ โดยมีส่วนสำคัญในการกำหนดเพดานราคาของสินค้า ตัวอย่างเช่น ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ทำให้ผู้บริโภคที่ใช้รถยนต์ส่วนตัว เปลี่ยนมาใช้ทางเลือกอื่นในการเดินทางและการติดต่อธุรกิจ เป็นต้น นอกจากนี้สินค้าทดแทนยังอาจเข้ามาแทนที่สินค้าเดิมอย่างถาวร ถ้าสินค้าทดแทนสามารถให้ทางเลือกที่ดีกว่าในด้านของต้นทุน คุณภาพ และประสิทธิภาพในการใช้งาน เนื่องจากความสะดวกหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย

4. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

เป็นความสามารถในการต่อรองราคาให้ต่ำลง และผลักดันให้คุณภาพของสินค้าและบริการสูงขึ้นโดยผู้ซื้อจะมีอำนาจการต่อรองสูงในเหตุการณ์ต่อไปนี้

- ซื้อผลิตภัณฑ์เป็นสัดส่วนสูงจากบริษัท
- มีโอกาสที่จะขยายธุรกิจแบบย้อนหลัง (Backward Integration)
- มีจำนวนผู้ขายวัตถุดิบให้เลือกมาก

- ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงผู้ขายต่ำ

5. อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)

ผู้ขายวัตถุดิบจะมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมโดยการขึ้นราคาหรือลดปริมาณของวัตถุดิบลง โดยที่ผู้ขายวัตถุดิบจะมีอำนาจการต่อรองสูงในเหตุการณ์ต่อไปนี้

- ผู้ขายวัตถุดิบมีน้อยราย แต่จำหน่ายผลิตภัณฑ์มีจำนวนมาก
- ไม่ผลิตผลิตภัณฑ์ทดแทน
- ผู้ซื้อซื้อผลิตภัณฑ์จากผู้ขายเป็นสัดส่วนที่น้อย
- ผู้ขายวัตถุดิบสามารถขยายธุรกิจไปข้างหน้าได้ (Forward Integration)

ปกติการตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์กรส่วนใหญ่จะอยู่บนรากฐานของความไม่เป็นทางการ โดยผู้บริหารจะรวบรวมข้อมูลมาจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ลูกค้า ผู้ขายวัตถุดิบ คู่แข่งขัน หน่วยงานของรัฐ ธนาคารและสถาบันการเงิน องค์กรอิสระ และสื่อมวลชน เป็นต้น โดยที่ผู้บริหารจะใช้ข้อมูลที่มีเพื่อคาดคะเนแนวโน้มและการประเมินส่วนแบ่งตลาด ปัจจุบันหลายองค์กรนิยมใช้ตัวแทนหาข้อมูล ซึ่งจะเป็นผู้ให้บริการข้อมูลต่าง ๆ เช่น สภาวะตลาด การควบคุมของรัฐบาล คู่แข่งขันและผลิตภัณฑ์ใหม่ มากไปกว่านั้น บางครั้งบางองค์กรอาจจะใช้การจรรยาบรรณข้อมูลจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเพื่อให้ได้ข้อมูลจากบริษัทคู่แข่งโดยตรง

ปัจจุบันแรงกดดันของการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงได้ทำให้มีผู้พัฒนาวิธีการวิเคราะห์การลงทุนขึ้นในหลายลักษณะแต่วิธีการที่ได้รับความนิยมและกล่าวถึงมาก คือ วิธีการใช้ตารางส่วนแบ่งการเจริญเติบโตบีซีจี (BCG Growth-Share Matrix) หรือที่เรียกว่า BCG แมทริกซ์ ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดยบริษัทที่ปรึกษาด้านการวางแผนและการจัดการที่มีชื่อเสียงในสหรัฐอเมริกา ชื่อ Boston Consulting Group (BCG) ในช่วงปี 1970 โดยใช้ตารางแบบสองมิติ (2 X 2) เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนแบ่งทางการตลาด (Relative Market Share) เปรียบเทียบกับอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม (Industrial Growth Rate) ของแต่ละหน่วยธุรกิจภายในองค์กร ซึ่งจะสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ช่อง คือ

1. เครื่องหมายคำถาม (Question Mark) หรือเด็กมีปัญหา (Problem Child) หมายถึงหน่วยธุรกิจที่มีโอกาสที่ดีในการเจริญเติบโต แต่ยังมีส่วนครองตลาดน้อย จึงต้องมีการทุ่มเทความพยายามและการลงทุนในการพัฒนาธุรกิจให้เป็นที่ยอมรับและมั่นคงขึ้น เพื่อที่จะเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ในอนาคต

2. ดาว (Star) หมายถึง หน่วยธุรกิจที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูง มีส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบสูง จึงสมควรที่จะลงทุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโตและความเข้มแข็งขององค์กร

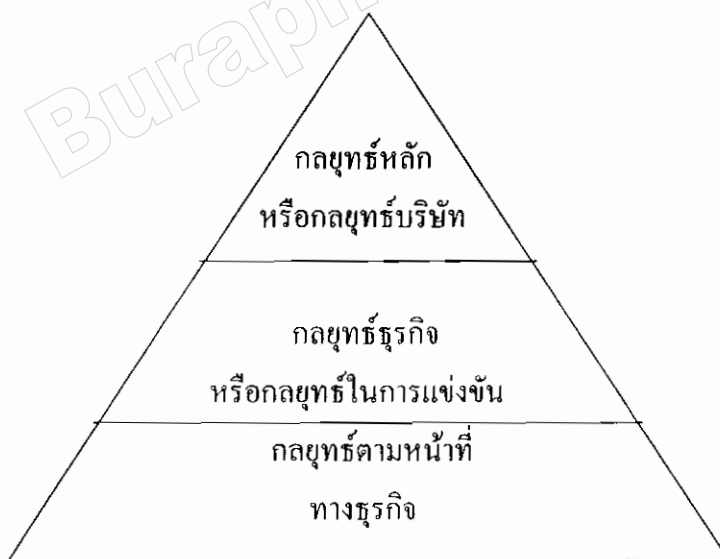
3. วัวนม (Cash Cow) หมายถึง หน่วยธุรกิจที่มีอัตราการเจริญเติบโตที่คงที่ (ต่ำ) แต่มีส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบกับสูง และให้ผลตอบแทนที่สม่ำเสมอและเป็นกอบเป็นกำ สามารถนำมาใช้ลงทุนเพิ่มหรือการพัฒนาธุรกิจอื่นต่อไปได้

4. สุนัข (Dog) หมายถึง หน่วยธุรกิจที่เฉื่อยชาและไม่มียุทธศาสตร์ มีอุปสรรคในด้านการแข่งขันและทางด้านการตลาด มีอัตราการเจริญเติบโตต่ำ และมีส่วนแบ่งการตลาดเปรียบเทียบกับลดลงมาก โดยผู้บริหารหน่วยธุรกิจที่อยู่ในสถานะสุนัขสมควรใช้กลยุทธ์ถอนตัว โดยการลดขนาดหรือเลิกกิจการไปทำธุรกิจอื่น หรืออาจจะใช้กลยุทธ์การฟื้นฟู โดยลองทำอะไรใหม่แทนเพื่อที่ธุรกิจจะฟื้นตัวได้

ขั้นตอนที่ 3: การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

นำข้อมูลของสภาพแวดล้อมและทิศทางขององค์การมากำหนดกลยุทธ์ ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน และสร้างความสำเร็จเปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ

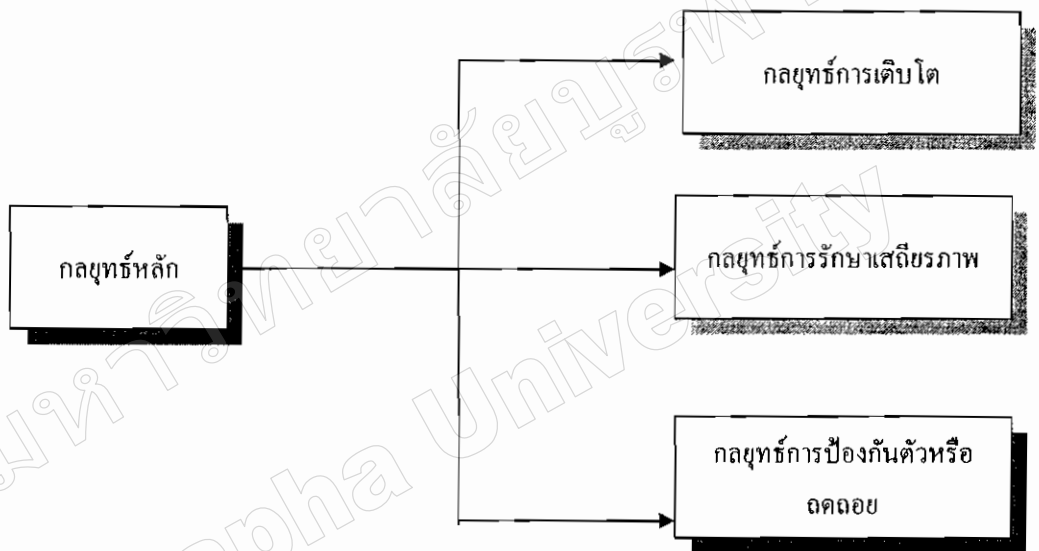
การจัดการเชิงกลยุทธ์ เน้นหนักไปในการตรวจจับ และประเมินโอกาสภายนอกที่จะเป็นประโยชน์แก่ธุรกิจ (Opportunities) ตลอดจนสิ่งที่จะมาคุกคามองค์กรธุรกิจ (Threats) เพื่อให้สอดคล้องกับจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ เพื่อความอยู่รอด เพื่อความสามารถในการแข่งขัน ศักยภาพในการดำเนินงานและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร โดยการแบ่งระดับของกลยุทธ์ (Levels of Strategy) ในการดำเนินธุรกิจออกเป็น 3 ระดับ คือ



ภาพที่ 2.3 ระดับของกลยุทธ์ (Wright and Other. 1992, p. 15)

ระดับของกลยุทธ์

1. กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์บริษัท (Grand/ Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ทั่วไปขององค์กรที่สร้างขึ้นเพื่อเป็นหลักสำหรับการดำเนินงานของทั้งธุรกิจ โดยการกำหนดอุตสาหกรรมและการจัดสรรทรัพยากรของธุรกิจ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในระยะยาว ผู้บริหารจะต้องพยายามปรับปรุงหรือรักษาการทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ผ่านการสร้างโอกาสจากสภาพแวดล้อมและจุดแข็งภายในองค์กร ขณะเดียวกันก็ต้องพยายามลดอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกและจุดอ่อนของคนให้น้อยที่สุด ซึ่งสามารถจำแนกกลยุทธ์หลักของบริษัทออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่



ภาพที่ 2.4 กลยุทธ์หลักของการองค์กร (กัลยาณี สูงสมบัติ, 2554)

1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวและการเติบโตขององค์กร ซึ่งสามารถติดตามได้จากการเพิ่มยอดขาย ขยายสายผลิตภัณฑ์ และจำนวนบุคลากร ซึ่งผู้บริหารจะดำเนินกลยุทธ์ในรูปแบบ ต่อไปนี้

1.1.1 กลยุทธ์การให้ความสนใจ (Concentration Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งให้ความสำคัญกับธุรกิจเฉพาะอย่าง เพื่อให้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเพื่อให้ธุรกิจเข้มแข็งและเกิดความเจริญเติบโต

1.1.2 กลยุทธ์การบูรณาการ (Integration Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ขยายการดำเนินงานขององค์กรไปในสายการผลิตต่าง ๆ (Horizontal Integration) หรือธุรกิจประเภทอื่นที่เกี่ยวข้องกัน (Vertical Integration) โดยธุรกิจอาจจะขยายตัวแบบไปข้างหน้า (Forward) เพื่อให้

เข้าใกล้ลูกค้าคนสุดท้ายมากขึ้น หรือย้อนหลัง (Backward) เข้าใกล้แหล่งวัตถุดิบมากขึ้นหรือ
ดำเนินงานแบบครบวงจร

2. กลยุทธ์ความหลากหลาย (Diversification Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ขยายการดำเนินงาน
ขององค์กรไปประกอบธุรกิจประเภทอื่นที่ใกล้เคียงหรือไม่เกี่ยวข้องกัน เพื่อกระจายความเสี่ยง
เปิดโอกาสในการหาทำกำไร และสร้างความหลากหลายในการดำเนินงาน

2.1 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) มักเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม
ที่คงที่ (Stable) โดยผู้บริหารพอใจกับสถานะของธุรกิจ จึงดำเนินงานเพื่อการรักษาสภาพของ
องค์กร ซึ่งเป็นการดำเนินงานแบบอนุรักษ์นิยม (Conservation) ที่รักษาระดับของธุรกิจและ
ตัดสินใจอย่างรอบคอบ โดยธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์การสร้างเสถียรภาพสามารถจะขยายตัวได้ แต่จะอยู่
ในระดับและอัตราที่ช้าและค่อยเป็นค่อยไป

2.2 กลยุทธ์การป้องกันตัวหรือถดถอย (Defensive หรือ Retrenchment Strategy)
เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการลดขนาดการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากธุรกิจประสบปัญหา
วิกฤติ หรือการหดตัวของอุตสาหกรรม ซึ่งอาจจะมีช่วงระยะสั้นหรือยาว โดยมีกลยุทธ์การป้องกัน
ตัวที่นิยมใช้ 3 ประเภท ต่อไปนี้

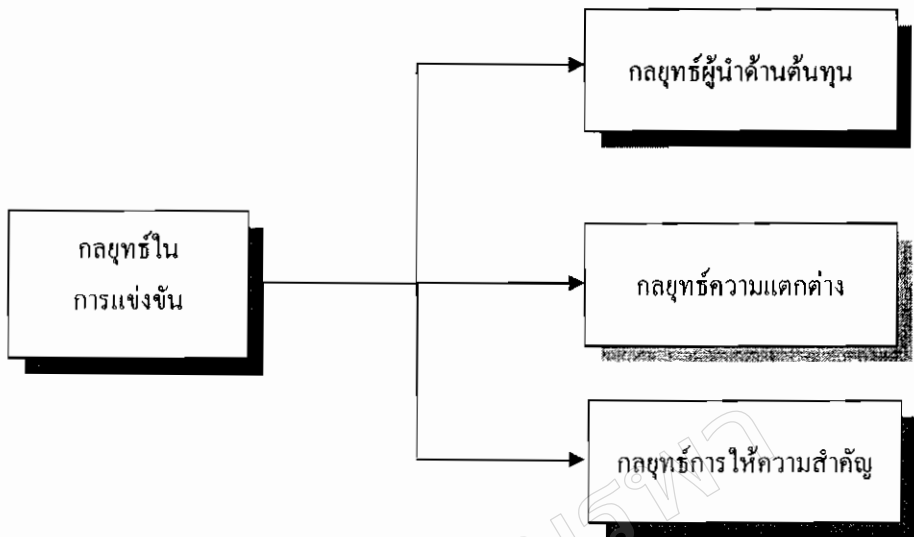
2.2.1 กลยุทธ์การกลับตัว (Turnaround Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับ
การปรับตัวของธุรกิจให้สามารถแข่งขันกันได้ โดยพยายามที่จะลดต้นทุนที่ไม่สำคัญในการ
ดำเนินงาน และพัฒนาโครงการเพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่บริษัท ตลอดจนการทำการทดลอง
ดำเนินงานในรูปแบบ หรือวิธีการที่แตกต่างกันจากเดิม

2.2.2 กลยุทธ์การขายกิจการและไม่ลงทุน (Divestiture Strategy) เป็นกลยุทธ์
ที่เกี่ยวข้องกับการลดขนาด โดยไม่ลงทุนเพิ่ม และขายกิจการบางส่วนของบริษัทออกไป
เพื่อลดภาระและรักษาความสามารถในการแข่งขันและการใช้ทรัพยากรในธุรกิจหลัก

2.2.3 กลยุทธ์การเลิกกิจการ (Liquidation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับ
การเลิกกิจการโดยขายธุรกิจทั้งหมด เพื่อหาเงินมาชดใช้หนี้สินและมีเงินสดพอที่จะเริ่มต้นธุรกิจ

3. กลยุทธ์ธุรกิจหรือกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Business/ Competitive Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและเจาะจงกว่ากลยุทธ์บริษัท โดยผู้บริหารหน่วยธุรกิจ
(Business Unit Manager) จะให้ความสำคัญกับการแข่งขันในธุรกิจของตน โดยพยายามสร้าง
ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งเราสามารถ
จำแนกกลยุทธ์ในการแข่งขันออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่



ภาพที่ 2.5 กลยุทธ์ในการแข่งขัน (กัลยาณี สูงสมบัติ, 2554)

1. กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership Strategy) ธุรกิจสามารถผลิตสินค้าหรือบริการ และจัดส่งแก่ลูกค้า โดยมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้สามารถตั้งราคาและทำกิจกรรมทางการตลาดได้หลายรูปแบบ ซึ่งสามารถดำเนินการโดยประสบการณ์ หรือการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิต

2. กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ธุรกิจจะสร้างสินค้าและบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยความแตกต่างนี้จะต้องได้รับความสำคัญหรือคุณค่าจากลูกค้า เช่น คุณภาพ และภาพลักษณ์ เป็นต้น

3. กลยุทธ์การให้ความสำคัญ (Focus Strategy) ธุรกิจจะให้ความสำคัญกับส่วนตลาดที่มีความเฉพาะ ทำให้สามารถทุ่มทรัพยากร และดำเนินงานตอบสนองกับกลุ่มลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งที่มีตลาดกว้าง

4. กลยุทธ์ตามหน้าที่ของธุรกิจ (Functional Strategy)

เป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาดำเนินการสั้น ซึ่งจะดำเนินงานเพื่อตอบสนองและสนับสนุนกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยผู้บริหารจะกระจายกลยุทธ์ลงในแต่ละหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น การตลาด การเงิน การผลิตและการดำเนินงาน และทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจมีประสิทธิภาพผลที่เป็นรูปธรรม

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ถึงแม้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ จะเป็นงานส่วนที่สำคัญในกระบวนการจัดการเชิงยุทธ์และอนาคตขององค์กร แต่เราจะทราบว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจะมีผลดีหรือไม่ ก็ต่อเมื่อกลยุทธ์นั้น

ถูกนำไปใช้งานแล้วเท่านั้น ดังนั้น การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงเป็นขั้นตอนสำคัญทางการเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้แนวคิดเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จในชีวิตจริง โดยผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Carry out Strategic Plans) ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้

- เทคโนโลยี
- ทรัพยากรมนุษย์
- ระบบค่าตอบแทนและการจูงใจพนักงาน
- กระบวนการตัดสินใจและรูปแบบการบริหารงานของผู้บริหาร
- ระบบงาน โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กร

ผู้ที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมิใช่เพียงมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว

ในการดำเนินกลยุทธ์เท่านั้น แต่ความรับผิดชอบของเขายังเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์กร โดยเขาต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ถ้าปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเปลี่ยนแปลงย่อมต้องมีผลกระทบต่อปัจจัยอื่น การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จจะเกิดขึ้นจากความเข้าใจและความร่วมมือทั้งองค์กร โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะเป็นผู้นำและผลักดันให้สมาชิกเกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ขณะเดียวกันคอยให้ความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ปกติผู้นำกลยุทธ์ในการปฏิบัติอาจจะเป็นคนละกลุ่มกับผู้วางแผนกลยุทธ์ ดังนั้นการสื่อสารและความเข้าใจระหว่างทั้งสองฝ่ายจึงเป็นประเด็นสำคัญในความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร นอกจากนี้ยังต้องมีความยืดหยุ่นและตื่นตัวสามารถปรับแนวความคิดให้เป็นผลงานที่เป็นรูปธรรมได้

ขั้นตอนที่ 5: การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Assessment and Control)

เป็นการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานของงาน ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและตัดสินใจแก้ไข ให้การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์สอดคล้องกับข้อจำกัดของแต่ละเหตุการณ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลว่า การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรเกิดขึ้นและจะต้องแก้ไขอย่างไร ต้องปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงในสภาพแวดล้อมและสถานการณ์อย่างไร

ปัจจุบันการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไปถึงหน่วยรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ โรงพยาบาล สถาบันการศึกษาและองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ อีกด้วย เนื่องจากแผนกลยุทธ์จะช่วยกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนชัดเจน และให้วิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกันระหว่างพนักงานและองค์กรศึกษาที่ผ่านมาก็ให้การสนับสนุนสมมติฐานที่ว่า การวางแผนกลยุทธ์จะช่วยให้ผลตอบแทนทางการเงินขององค์กรได้ดีกว่าการดำเนินงานที่ปราศจากการวางแผนระยะยาว

แนวคิดการบริหารงานแบบพื้นฐานและแบบบูรณาการของภาคเอกชน

แนวคิดการบริหารงานแบบพื้นฐานและแบบบูรณาการ เป็นการบริหารที่ภาคเอกชน หรือธุรกิจขนาดใหญ่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม องค์การเป็นหน่วยธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Business Unit) ที่สามารถวินิจฉัยข้อมูล ปัญหา อุปสรรค กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและดำเนินการให้เป็นไปตามที่ตัดสินใจได้อย่างครบวงจร โดยการปรับบทบาทอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร (Chief Executive Officer: CEO) สามารถสั่งการ บังคับบัญชาสั่งการให้ดำเนินการด้วยความรวดเร็ว ตรงตามนโยบายและสนองตอบต่อ ความต้องการและข้อเท็จจริงได้โดยตรง ปรับเปลี่ยนการบริหารงานจากแบบ Inside out approach เป็นบริหารแบบลดขั้นตอนการทำงาน เน้นการมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็นจากข้างนอกเข้ามา ข้างใน (Outside in)

ความหมายการบริหารงานแบบบูรณาการ

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสีโยกฤษฎ์ (2545) ให้ความหมาย ของการบริหารว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน หรืออีกนัยหนึ่ง การบริหาร คือ การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น ด้าน สมพงษ์ เกษมสิน (2548) ให้ความหมายว่า การบริหารคือการใช้ศาสตร์และศิลป์ปะนเอา ทรัพยากรทางการบริหาร (Administration Resources) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration CEO) การจัดการแบบบูรณาการมุ่งเน้นการให้ความรู้และความเข้าใจ เพื่อส่งผลสำเร็จแก่องค์กร โดยเน้นให้ครอบคลุมสำหรับมาตรฐานทางด้านคุณภาพ ISO 9001 มาตรฐานทางด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001 Environment และมาตรฐานทางด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก. 18001 ซึ่งนำมาใช้หลากหลายธุรกิจและองค์กรจำนวนมากนำมาประยุกต์ใช้ และได้รับการรับรองโดย หน่วยงานออกใบรับรอง ซึ่งต่อไปก็สามารถที่จะนำมาตรฐานหรือข้อกำหนดอื่น ๆ มาประยุกต์ใช้ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานระบบบริหารแบบบูรณาการทั้งหมดให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและได้ให้ความหมายว่าการนำหน่วยที่แยก ๆ กันมารวมเข้าเป็นอันหนึ่ง อันเดียว

Longman Dictionary (1978) ให้ความหมาย Integrate ว่า to join to something else so as to form, to join in society as a whole พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต, 2545) ให้ความหมายว่า การทำ ให้หน่วยงานย่อย ๆ ทั้งหลายที่สัมพันธ์อิงอาศัยซึ่งกันและกัน เข้ามารวมทำหน้าที่ประสานกลมกลืน เป็นองค์กรรวมหนึ่งเดียวที่มีความความครบถ้วนสมบูรณ์ในตัว

“การบริหารงานแบบบูรณาการ” หมายถึง การบริหาร การจัดสรรทรัพยากร ความรู้ ความสามารถ เทคโนโลยี การประสานงานและวิธีการบริหารจัดการ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยรวมกันทำหน้าที่อย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียว หรืออาจเรียกว่า เป็นการบริหารงานแบบ CEO

การจัดระบบการบริหารต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกันเป็นเนื้อเดียวกันองค์การนำมาตรฐาน การจัดการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจ เช่น ด้านคุณภาพ ISO 9001 ด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก. 18001 โดยการนำมาใช้รวมกันเป็นระบบ การบริหารเดียวขององค์กร โดยทุกกระบวนการ ทุกหน่วยงานต้องทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การรวมเข้าด้วยกันเป็นเนื้อเดียวกัน เรียกว่า บูรณาการ (Integrated) เป็นสิ่งที่ควร ทำ เพื่อรองรับการรวบรวมบริหารด้านอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ในองค์กรและมีประสิทธิผล เช่น TQM, Sig Sigma, Supply Chain Management, Lean Manufacturing, Just in Time, Balance Scorecard, Benchmarking เป็นต้น

ประโยชน์จากการทำระบบบริหารแบบบูรณาการ

1. เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
2. สามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ บุคลากร ใช้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
3. พนักงานทำงานโดยง่าย สะดวก มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
4. ลดความสูญเปล่า ซ้ำซ้อน ในการบริหาร
5. ลดค่าใช้จ่ายในการตรวจติดตาม และตรวจประเมิน
6. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร

ระบบบริหารแบบบูรณาการค่านิยมของระบบบริหารแบบบูรณาการ ซึ่งกำหนดโดย Institution of Occupational Safety and Health: IOSH คือ “เมื่ออ้างถึงระบบบริหารแบบบูรณาการ หมายถึง การรวมเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียวของโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ การจัดสรรทรัพยากร และกระบวนการตรวจและประเมินสมรรถนะ” ดังนั้น จึงควรครอบคลุมการกำหนดและ จัดทำ (สมาน อัสวภูมิ, 2549)

1. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
2. กระบวนการธุรกิจ
3. การบริหารและจัดสรรทรัพยากร ความรู้ ความสามารถ และเทคโนโลยี
4. การปฏิบัติให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กร

การจัดทำระบบบูรณาการเน้นให้ทุกกระบวนการพิจารณาตามความต้องการและ ข้อกำหนดต่าง ๆ นำมาจัดทำเข้าไปในทุกส่วนของการบริหาร ควบคุมเข้าติดตามและวัดผลของ งานที่รับผิดชอบอยู่ โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วน

1. ความแตกต่างของข้อกำหนด ISO 9001: 2000, ISO 14001: 2004 และ มอก. ISO 18001-2542 เพื่อให้มีความเข้าใจความแตกต่างและความสอดคล้องในแง่ของข้อกำหนด
2. การจัดทำระบบบริหารแบบบูรณาการ (Integrated management system development) เพื่อให้เข้าใจขั้นตอนการจัดทำระบบที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง
3. การเตรียมการเพื่อการตรวจประเมิน (Integrated management system assessment) เพื่อช่วยให้ท่านสามารถเตรียมการให้พร้อมในการตรวจประเมินโดยผู้สอบรับรอง

ผลที่ได้จากการจัดทำระบบบริหารแบบบูรณาการ

การนำเอาแนวคิดระบบบริหารแบบบูรณาการเข้ามาใช้ในองค์กร สามารถส่งผลทั้งด้านที่เป็นประโยชน์ ดังนี้

1. พนักงานสามารถทำงานได้ง่าย สะดวกและมีประสิทธิภาพ
2. เพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
3. ทำให้กระบวนการตัดสินใจของทุกระดับในองค์กรง่ายและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
4. สามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ลดความสูญเปล่า ชำช้า และลดปัญหาความสับสนของพนักงานในการควบคุมกระบวนการ
6. ลดค่าใช้จ่ายจากการตรวจติดตามและตรวจประเมินทั้งภายในและภายนอก
7. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร

และเช่นเดียวกัน ปัญหาซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องรับรู้และหาทางป้องกันก่อนการดำเนินการจัดทำระบบบริหารแบบบูรณาการ ซึ่งปัญหาเหล่านี้สามารถป้องกันหรืออาจกลับกลายมาเป็นจุดแข็งขององค์กรได้ ถ้ามีการเตรียมการที่ดี พนักงานมีส่วนร่วม ทำงานเป็นทีม การให้ความรู้ มีความเป็นผู้นำ และมีความมุ่งมั่นเพียงพอ

โดยผลกระทบหรือปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ได้แก่

1. อาจทำให้สับสนและมองไม่ชัดเจนกว่ากระบวนการต้องการผลลัพธ์อะไร
2. ต้องการพนักงานที่มีทักษะหลายด้าน
3. พนักงานสับสนในผลที่ต้องการของกระบวนการ
4. ไม่สามารถรักษาระบบได้ เพราะพนักงานเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจอย่างแท้จริง
5. อาจเกิดการมองว่าเพิ่มงาน และเพิ่มภาระการจัดทำเอกสาร

แนวคิดพื้นฐานการบริหารสถานศึกษา

ศิริชัย ชินะดังกูร (2554) กล่าวว่า ปัจจุบันที่เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงไร้พรมแดน การยึดมั่นถือมั่นในความคิดเดิมที่เป็นหลักสากล หรือเป็นไปตามหลักเหตุผล ตามวิธีการทาง

วิทยาศาสตร์อย่างเคร่งครัด อาจเป็นสิ่งที่ทำให้เป็นความลำบากในการดำรงชีวิต มุมมองทางเศรษฐกิจ ในยุคปัจจุบันจะคำนึงถึงเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นการผลิตจากหน่วยงานเล็กผลิตจำนวนไม่มากนัก และผลิตตามความต้องการของตลาด ผลิตเพื่อใช้เพื่อบริโภคในครอบครัว ถิ่นที่อยู่อาศัย ก่อนที่จะขยายต่อไปสู่จังหวัด และประเทศชาติในที่สุด ระบบการเมืองการปกครอง ซึ่งแต่เดิมนั้น การควบคุมจากส่วนกลางหรือระดับชาติแต่ปัจจุบันเน้นการตอบสนองความต้องการท้องถิ่น มีความยืดหยุ่นเน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การทำงานแบบร่วมมือประสานงานกัน เน้นบทบาทของการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย สามารถแก้ไขปัญหาได้คล่องตัว ระบบการบริหารจัดการตามโครงสร้างองค์กรปัจจุบัน โดยเฉพาะระบบการจัดการศึกษา มุ่งเน้นให้บุคลากรทุกคน ในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การวางแผน และการประเมินผล โดยมีพันธสัญญาร่วมกันที่ชัดเจน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน และมีความเป็นกัลยามิตรต่อกัน ในทุกระดับ แรงผลักดันที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับมนุษย์ ประเทศ และ โลก

หลักการบริหารสถานศึกษา

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) กล่าวว่า หลักการบริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นการกิจของผู้บริหารการศึกษาว่าครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ ในฐานะดำรงตำแหน่งสูงสุดในการบริหาร การศึกษาภายในโรงเรียนมีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมากมาย ด้าน Robert S. Fisk (1963) กล่าวถึง หลักการบริหารสถานศึกษาหน้าที่หลักของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งได้สรุปไว้มี 5 ประการ ดังนี้

1. การให้โอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาในสถานศึกษา หรืองานบริหาร
วิชาการ

2. การบริหารงานเกี่ยวกับชุมชน และการประชาสัมพันธ์สถานศึกษา

3. การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา

4. การบริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ชุรการ การเงิน และการให้บริการ

5. การบริหารงานกิจการนักเรียน

นอกจากนี้ บทบัญญัติในมาตรา 9 (2) และมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้มีการกระจายอำนาจ ไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา โดยกระทรวงศึกษาธิการได้ออกระเบียบ ข้อบังคับและ คำสั่งที่เกี่ยวข้องไว้ 4 เรื่อง ซึ่งถือเป็นภารกิจของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) งานที่เป็นภารกิจด้าน วิชาการ 2) งานที่เป็นภารกิจด้านงบประมาณ 3) งานที่เป็นภารกิจด้านการบริหารงานบุคคลและ

4) งานที่เป็นภารกิจด้านบริหารทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยงานธุรการและงานสารบรรณ งานพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน งานอาคารสถานที่งานข้อมูลสารสนเทศ งานประชาสัมพันธ์ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน

สนอง เครือมาก (2536) กล่าวว่า ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. งานวิชาการ ถือเป็นงานหลักของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจขอบข่ายงานเพื่อจะได้บริหารงานให้ครอบคลุมงานต่าง ๆ สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาที่มีขอบข่ายงานวิชาการ คือ งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานด้านการเรียนการสอน งานวัสดุประกอบ หลักสูตร และสื่อการเรียนการสอน งานวัดและประเมินผล งานห้องสมุด งานด้านการวางแผนและกำหนดวิธีการดำเนินงาน งานส่งเสริมการสอน และงานประชุมอบรมวิชาการ

2. งานบุคลากรสถานศึกษาเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติซึ่งรับนโยบายมาจากหน่วยงานที่รับผิดชอบการศึกษาในระดับสูงขึ้นไป ภารกิจการงานบุคลากรบางอย่าง เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การคัดเลือกบุคลากร ได้ดำเนินงานเสร็จสิ้นในระดับอำเภอและจังหวัดแล้ว ดังนั้นงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาจึงเน้นหนักเฉพาะภารกิจที่สำคัญคือ การกำหนดความต้องการของบุคลากรการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากร การพัฒนาและรักษารักษามูลค่า และการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. งานกิจการนักเรียน เป็นงานที่ช่วยสนับสนุนงานวิชาการ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรทราบขอบข่ายของงานให้ชัดเจน เพื่อจะได้ให้คำแนะนำและเสนอแนะการจัดกิจกรรมได้เป็นอย่างดี

4. งานธุรการการเงินและพัสดุงานธุรการเป็นงานบริหารในหน่วยงาน ทำหน้าที่ได้ตอบหนังสือระหว่างหน่วยงาน ถือเป็นหน้าตา และเป็นสัญลักษณ์ของสถาบันศึกษา ซึ่งมีขอบข่ายงาน คือ งานสารบรรณ งานทะเบียนและรายงาน งานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในด้านอาคารสถานที่และงานประชาสัมพันธ์ ส่วนงานการเงินและพัสดุ ถือเป็นขุนคลังของผู้บริหารในด้านการเงินที่ทำให้การบริหารดำเนินการไปด้วยดี โดยมีขอบข่ายงาน คือ งานงบประมาณ งานพัสดุ งานการเงินและบัญชี

5. งานอาคารสถานที่ คือ งานที่ครอบคลุมถึงอาคารเรียน อาคารประกอบและบริเวณสถาบันการศึกษาทั่ว ๆ ไปภายในสถาบันการศึกษาโดยมีขอบข่ายงาน 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

ด้านที่ 1 การจัดสร้างอาคารสถานที่ อันรวมถึงการวางแผนบริเวณที่ตั้งอาคาร การควบคุม การก่อสร้าง การตกแต่งจัดระเบียบให้เป็นไปตามหลักการ การจัดอาคารสถานที่ของสถาบันศึกษา ตลอดจนการรื้อถอนสถานที่

ด้านที่ 2 การใช้อาคารสถานที่ หมายถึง การกำหนดวางแผนการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์ใช้สอยมากที่สุดต่อการเรียนการสอนโดยตรง เกิดการเรียนรู้นอกห้องเรียนของนักเรียนและเป็นประโยชน์ต่อชุมชน

ด้านที่ 3 การบำรุงรักษาอาคารสถานที่ การประดับและตกแต่งอาคารสถานที่ให้คงสภาพเดิมหรือเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการใช้สอยมากที่สุด

ด้านที่ 4 การควบคุมดูแลอาคารสถานที่ คือ การควบคุมดูแลโดยทั่วไป กำกับติดตามผลการใช้ การบำรุงรักษา การตกแต่งรวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานอาคารสถานที่ให้เป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับ และแบบแผนของทางราชการ

ด้านที่ 5 การประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ เป็นการดำเนินการเพื่อการบำรุงและปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานด้านนี้ให้เหมาะสม เพื่อประโยชน์สูงสุดและเพื่อเก็บข้อมูลสำหรับการวางแผนดำเนินงานอาคารสถานที่ของปีถัดไป

6. งานความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันการศึกษากับชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันการศึกษากับชุมชน มีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ 2 ทาง คือ ทั้ง สถาบันการศึกษาและชุมชนมีบทบาทเป็นทั้งผู้ให้และรับ โดยมีขอบข่ายครอบคลุมงานดังต่อไปนี้

ประการที่ 1 การประชาสัมพันธ์ คือ การเผยแพร่ข่าวสาร เกี่ยวกับการดำเนินงาน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสถาบันการศึกษากับชุมชน อันจะช่วยให้สถาบันการศึกษาปฏิบัติงานได้สะดวกยิ่งขึ้น เช่น การประชุมผู้ปกครองเพื่อชี้แจงการปฏิบัติงานของสถาบันการศึกษา การทำจุลสาร หรือสิ่งพิมพ์เผยแพร่ จัดทำป้ายเผยแพร่ข่าวสารของสถาบันการศึกษา การพบปะเยี่ยมเยือนในวาระที่เหมาะสม

ประการที่ 2 การให้บริการชุมชน คือ การให้บริการด้านต่าง ๆ แก่ชุมชนตามกำลังความสามารถที่สถาบันการศึกษาจะดำเนินการได้ เช่น การให้บริการทางวิชาการให้คำแนะนำหรือปรึกษาหารือในกิจกรรมของชุมชน ให้บริการอาคารสถานที่หรือวัสดุอุปกรณ์

ประการที่ 3 การร่วมกิจกรรมของชุมชน คือ การเข้าร่วมงาน เข้าร่วมในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ของชุมชนเท่าที่สถาบันศึกษาจะมีความสามารถและอยู่ในวิสัยที่เป็นไปได้ กิจกรรมในข่ายงานนี้ที่สถาบันศึกษาควรปฏิบัติมีหลายอย่าง เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมประเพณีท้องถิ่น เช่น กิจกรรมทางศาสนา การเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาท้องถิ่นหรือกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ ร่วมงานอื่น ๆ ของท้องถิ่นหรือบุคลากรตามวาระอันสมควร

ประการที่ 4 การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถาบันการศึกษา คือ การเปิดโอกาสเชิญชวนหรือหาทางให้บุคคลในชุมชนได้เข้าร่วมในกิจกรรมของสถาบันการศึกษา เช่น การให้ชุมชนมีส่วนร่วมใน กิจกรรม งานวันเด็ก วันแม่ หรือวันสำคัญอื่น ๆ ของสถาบันการศึกษา

การเชิญบุคคลในท้องถิ่นที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นวิทยากรในสถาบันการศึกษาให้บุคคลในชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาสถาบันศึกษาโดยการช่วยเหลือด้านแรงงานหรือวัสดุอุปกรณ์

ประการที่ 5 การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่นในท้องถิ่น คือ การดำเนินงานและจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ระหว่างสถาบันศึกษากับชุมชนและหน่วยงานอื่น เช่น การให้ครูมีส่วนร่วมในการติดต่อสัมพันธ์กับชุมชน การจัดกิจกรรมรวมกันระหว่างสถาบันการศึกษาในกลุ่มและชุมชน การจัดกิจกรรมส่งเสริมการศึกษา เช่น ตอบปัญหาชิงทุน การจัดตั้งกลุ่มหรือชุมชนศึกษาเก่า สมาคมครูผู้ปกครอง

นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดหลักการศึกษาไว้ และใช้หลักการดังกล่าวเป็นตัวกำหนดสาระเนื้อหาของกฎหมายว่าด้วยการศึกษาหลักสำคัญในการจัดการศึกษา (ตามมาตรา 8) กำหนดไว้ 3 ประการ คือ การศึกษาตลอดชีวิต การมีส่วนร่วม และการพัฒนาต่อเนื่อง ดังนี้

1. การศึกษาตลอดชีวิต ถือว่า การจัดการศึกษานั้นเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน หลักการคือคนทุกคนต้องได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การศึกษานี้ต้องครอบคลุมทุกด้าน มิใช่เฉพาะชีวิตการทำงานเท่านั้น เพราะไม่เพียงบุคคลต้องพัฒนาตนเองและความสามารถในการประกอบอาชีพของตน คนแต่ละคนต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนและประเทศโดยรวม ทั้งด้านเศรษฐกิจ ชีวิตความเป็นอยู่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและวัฒนธรรมด้วย ทั้งนี้ เพราะสังคม เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม และพัฒนาการทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องศึกษาความเป็นไปรอบตัวเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

2. การมีส่วนร่วม สังคมต้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การมีส่วนร่วมนั้นแสดงออกได้หลายลักษณะ เช่น ร่วมเป็นกรรมการ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมสนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษา ร่วมสนับสนุนทรัพยากร ร่วมติดตามประเมิน ส่งเสริมให้กำลังใจและปกป้องผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งประ โยชน์ต่อส่วนรวม หลักการนี้ถือว่าอนาคตของประเทศและความเจริญรุ่งเรืองของสังคมไทย เป็นความรับผิดชอบของคนไทยทุกคนมิใช่ถูกจำกัดโดยตรงในการจัดการศึกษาดังนั้นจึงเป็นทั้งสิทธิและหน้าที่ของคนไทยทุกคนที่จะเข้ามีส่วนร่วมในลักษณะต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้ามีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ เพื่อแก้ไขปัญหา อุปสรรคของการจัดการศึกษา ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาและช่วยดูแลการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

3. การพัฒนาต่อเนื่อง การศึกษาเป็นเรื่องที่ต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลาให้ทันกับความรู้ที่ก้าวหน้าไปไม่หยุดยั้ง ดังนั้น การจัดการศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนานี้มีทั้งการค้นคิดสาระและกระบวนการเรียนรู้ใหม่ ๆ การประยุกต์ปรับปรุงเนื้อหาสาระที่มีอยู่ และการติดตามเรียนรู้เนื้อหาสาระที่มีผู้ประดิษฐ์คิดค้นมาแล้ว ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายไม่ว่าครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา ต้องถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญในการปรับปรุงตนเองให้ทันโลก และทันสมัย แต่ขณะเดียวกันก็ต้องทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมเพื่อประยุกต์ความรู้ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การรับความรู้มาถ่ายทอดโดยปราศจากดุลยพินิจ อาจก่อความเสียหายโดยไม่คาดคิด จึงเป็นหน้าที่ของทุกฝ่ายที่จะช่วยกันดูแลให้ความรู้ใหม่ ๆ เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนและสังคมอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ กฎหมายยังได้ระบุหลักในการจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาไว้ด้วย (มาตรา 9) ได้แก่

1. หลักเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ หมายความว่า การจัดการศึกษาจะเน้นนโยบาย หลักการ และเป้าประสงค์ร่วมกัน แต่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ดุลยพินิจเลือกเส้นทางและวิธีการปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของตน

2. หลักการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการบริหารที่ให้สถานศึกษารับจัดการได้เอง (School-based management) ตามหลักการนี้ จำเป็นต้องแยกภาระงานด้านนโยบายเกณฑ์และมาตรฐานออกจากงานด้านปฏิบัติหรืองานบริการ ทั้งนี้ หน่วยงานส่วนกลางทำหน้าที่กำหนดนโยบาย เกณฑ์และมาตรฐาน ส่วนเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่ดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ จึงจำเป็นต้องกระจายอำนาจให้หน่วยปฏิบัติดูแลและรับผิดชอบ การตัดสินใจด้วยตนเองโดยหน่วยงานส่วนกลางทำหน้าที่ติดตาม ประเมิน ตรวจสอบ ส่งเสริม สนับสนุนให้หน่วยปฏิบัติที่ได้รับมอบอำนาจสามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ และประเภทการศึกษา ตามหลักการนี้ ในเมื่อหน่วยปฏิบัติได้รับมอบอำนาจให้ดำเนินการได้อย่างคล่องตัวพอควรแล้ว ก็จำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการศึกษาให้หน่วยปฏิบัติรับผิดชอบ เพราะการมอบอำนาจโดยไม่มีกติกาที่เท่าเทียมมอบให้ทำงานโดยไม่มีเป้าหมาย ซึ่งไม่สามารถประเมินได้ ในเมื่อรัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ทรัพยากรสนับสนุนแก่สถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษา ซึ่งอาจเปรียบเสมือนการซื้อสินค้าหรือบริการ ก็ต้องมีสิทธิกำหนดคุณค่าและลักษณะของสิ่งที่ต้องการซื้อ โดยยึดเป้าหมายผลการจัดการศึกษาเป็นหลัก ได้แก่ มาตรฐานการศึกษา

รวมทั้งหน่วยปฏิบัติเองก็ต้องวางระบบประกันคุณภาพเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ซื้อสินค้าและบริการของตน จากนั้น จำเป็นต้องมีการประเมินผลการจัดการศึกษาโดยพิจารณาจากมาตรฐานและระบบประกันคุณภาพ อันจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย อย่างน้อยผลการประเมินจะส่งเสริมให้ผู้จัดการศึกษาแต่ละระดับได้ตระหนักว่าผลการดำเนินการของตนเป็นอย่างไร เมื่อเทียบกับมาตรฐานการศึกษาและเกณฑ์ชี้วัดของระบบประกันคุณภาพ และค้นหาทางปรับปรุงผลการจัดการศึกษาให้ได้ตามมาตรฐานและรักษาระดับการประกันคุณภาพของตนให้คงได้ รวมทั้งยกระดับการจัดการศึกษาให้สูงขึ้นด้วย

4. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาต่อเนื่อง โดยกำหนดมาตรการต่าง ๆ เช่น การกำหนดให้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ การกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ การส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามหลักสูตรการอบรมมาตรฐานต่าง ๆ ทั้งนี้ โดยมีเจตนาเพื่อรักษาคุณภาพของผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้อยู่ในระดับที่พึงประสงค์ และกระตุ้นส่งเสริมให้พัฒนาปรับปรุงตลอดเวลา อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ได้รับการศึกษาโดยตรง

5. การระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้เพื่อการจัดการศึกษาทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา ได้แก่ ทรัพยากรการเงิน วัสดุอุปกรณ์ ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญในการเรียนการสอน ภูมิปัญญาท้องถิ่น สื่อและเทคโนโลยีต่าง ๆ ล้วนเป็นทรัพยากรจำเป็นแต่รัฐไม่สามารถจัดหามาสสนับสนุนได้อย่างเพียงพอ จึงถือเป็นภาระหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนในการจัดการศึกษาจะเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานการศึกษาในแต่ละท้องถิ่น ตัวอย่าง เช่น ครูอาจเชิญผู้เฒ่าในหมู่บ้านที่มีความรู้เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมพื้นบ้านมาช่วยสาธิตหรือสอนวิชาที่เกี่ยวข้องได้

6. การมีส่วนร่วม การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นในการจัดการศึกษาโดยบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรต่าง ๆ จะได้รับการส่งเสริมให้เข้าร่วมเสนอแนะ กำกับติดตาม และสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวม

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาหรือสถานศึกษา คืองานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรงซึ่งจำแนกเป็นหมวดหมู่แตกต่างกันไปตามลักษณะของงานตามโครงสร้างของการจัดการองค์กร ตามระบบการศึกษาและตามแนวคิดของนักบริหารการศึกษาแต่ละคน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญต้องใช้ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำ เป็นหัวหน้าในการใช้อำนาจและ

ตำแหน่งที่มีในการบริหารจัดการให้การศึกษาของสถาบันศึกษาบรรลุเป้าหมายมีผู้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไว้ดังต่อไปนี้ คือ

กัญญา สาทร (2523) กล่าวว่า ผู้บริหารสถาบันศึกษาจะต้องทำหน้าที่ในการบริหารงาน คือ งานการสอนและการพัฒนาหลักสูตร งานบริหารกิจการนักเรียน งานความสัมพันธ์กับชุมชน งานบุคลากรในสถาบันศึกษา งานอาคารสถานที่ งานจัดองค์กรและโครงสร้างของสถาบันศึกษา ซึ่งมีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ของสถาบันศึกษาประถมศึกษา ด้านเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525) กล่าวว่า บทบาทของหัวหน้าสถานศึกษา คือ

1. จะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษาโดยมีความรับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตน ร่วมเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ ถือเอาจุดมุ่งหมายของสถาบันศึกษาอยู่เหนือกว่าจุดมุ่งหมายของตน รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน รู้จักวิธีการขอรับคำปรึกษาจากผู้อื่น ห่วงใยในสวัสดิการของเพื่อนร่วมงาน สรรพหาในอาชีพของตน

1. สร้างความสามัคคีอันดีกับชุมชน ผู้บริหารจะต้องจัดและให้บริการแก่สังคมเพื่อสังคมจะได้ให้การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือแก่สถาบันศึกษา

Gorton (1983) ได้สรุปบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาไว้ 6 ประการ คือ

1. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหารการสอนและด้านวิชาการ
3. บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย
4. บทบาทในฐานะผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
5. บทบาทในฐานะผู้ประเมินผล
6. บทบาทในฐานะผู้แก้ปัญหาคความขัดแย้ง

Campbell and others (1983) ได้ชี้ให้เห็นว่าหน้าที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา คือ การส่งเสริมการเรียนการสอน โดยสรุปภารกิจหลัก คือ

1. ผู้บริหารการศึกษาควรจะมองเห็นการณ์ไกล และมีอิทธิพลในการพัฒนาเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษา
2. ผู้บริหารการศึกษาควรจะกระตุ้นและชี้นำในการพัฒนาโครงการ และโปรแกรมต่างๆ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาควรจะกำหนดวิธีการและประสานงานในการนำโครงการต่างๆ ไปปฏิบัติ
3. ผู้บริหารการศึกษาควรจะจัดหาและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนโครงการและโปรแกรมของสถานศึกษา

4. ผู้บริหารการศึกษาควรจะเป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมต่าง ๆ

5. ผู้บริหารการศึกษาควรจะมีประสิทธิผล ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในการดำเนินงานของสถานศึกษา

Coats (1986) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหาร ในการบริหารการศึกษาไว้ 3 ประการ คือ

1. บทบาทในฐานะผู้บริหาร ผู้บริหารต้องแสดงความเป็นผู้นำ โดยมีพฤติกรรมที่เหมาะสมทั้งพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งคน

1. บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ ต้องพัฒนานุเคราะห์ในหน่วยงานให้มีทักษะความรู้และความสามารถในการปฏิบัติการ

2. บทบาทในฐานะผู้นำกลุ่ม เป็นผู้นำในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและมีบทบาทในการสร้างกลุ่มและทำให้กลุ่มคงอยู่ต่อไป สร้างความกลมเกลียวสมานฉันท์ในกลุ่ม

Drake and Roe (1986) กล่าวว่า มีองค์ประกอบหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการเรียนการสอนในสถาบันศึกษา แต่มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษาทำให้องค์ประกอบเหล่านี้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์ประกอบทั้ง 6 ประการ คือ

1. บุคคล ซึ่งรวมถึงนักเรียน ครู คนงาน ภารโรง เจ้าหน้าที่ทางการศึกษา ชุมชนและสมาคมวิชาชีพ เป็นต้น

2. เวลา ผู้นำจำเป็นต้องใช้เวลาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด งานหลายอย่างต้องทำแข่งกับเวลา สถาบันศึกษาต้องจัดบรรยากาศให้นักเรียนได้ใช้เวลาของเขาอย่างคุ้มค่า

3. ข้อมูลหรือข้อสนเทศ ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเท่าที่จำเป็น แก่คณะบุคคลหรือบุคคลทั้งหลาย ภาระที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารการศึกษา คือ ควรจะให้ข้อมูลอะไรกับใคร จึงจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. โปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์ ในการจัดการศึกษานั้นย่อมมีโปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์มากมาย หน้าที่สำคัญของผู้บริหารก็คือ ทำอย่างไรจึงจับคู่ระหว่างโปรแกรมและอุปกรณ์ คือ โปรแกรมอะไรควรใช้กับอุปกรณ์อะไร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

5. เงิน มักจะเป็นข้ออ้างว่าเพราะขาดเงินจึงไม่สามารถจัดโปรแกรมที่ดีได้ เงินอาจเป็นส่วนหนึ่งทำให้โปรแกรมทางการศึกษาดำเนินภายในระบบเศรษฐกิจที่รัดตัว ผู้บริหารการศึกษาควรจะทราบว่าภายในวงเงินจำกัดควรจะทำอะไรก่อนและทำอะไรหลังเพราะไม่สามารถทำพร้อมกันได้

6. สถานที่ ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้อาคารสถานที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

เสนาะ ดิยาว (2543) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารไว้ 17 ประการ ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (direction setter) ผู้บริหารควรจะช่วย
ให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจเขียน
วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความสามารถในการเขียนแผนงานและโครงการการบริหารงาน
และวัตถุประสงค์ของงาน

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (leader catalyst) บทบาทนี้จำเป็นต้องมี
ความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร มีทักษะ
การทำงานเป็นทีม

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์
ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (decision maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ
เกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการไม่ให้เกิด
ความขัดแย้ง

1. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบงานและกำหนด
โครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมของ
องค์การด้วย

2. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยน (change manager) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่
สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไร และควรจะเปลี่ยนใน
สถานการณ์ใดและทิศทางใด

3. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (coordinator) ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจรูปแบบ
ปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบ
การทำงานที่ดี สามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร
ทั้งด้วยการพูด และการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร และมีความสามารถในการ
ประชาสัมพันธ์หน่วยงาน

5. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (conflict manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่
ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการ
การต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

6. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (problems manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่ลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างขวางกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหาเป็น

7. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (systems manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

8. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (instructional manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญและพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา

9. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (personnel manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

10. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (resource manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนการแสวงหา การสนับสนุนจากภายนอก

11. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

12. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (public relator) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตรของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อ และวิธีการต่าง ๆ

13. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (ceremonial head) เป็นบทบาทที่จำเป็นยิ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

เสนาะ ดิยาว (2543) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารหรือนักบริหารเป็นผู้ริเริ่มเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์รวมทั้งบุคลากรในสถาบันศึกษาได้ร่วมกันกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายของสถาบันศึกษาผู้บริหารมีบทบาทเป็นนักพัฒนาสถาบันศึกษาเป็นนักวางแผนกิจกรรมสร้างประสบการณ์ที่จะทำให้มีโปรแกรมที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่เป้าหมายหลักของสถาบันศึกษาเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสมและแสวงหาวิถีทางที่จะตรวจสอบและติดตาม นอกจากนี้ต้องเป็นผู้เลือก ฝึกฝนและพัฒนาครูอาจารย์ แจกจ่ายงาน กระจายคณะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เป็นผู้ควบคุมทรัพยากรของสถาบันศึกษาพัฒนาและให้ความปลอดภัยแก่นักเรียน ควบคุมนักเรียนให้รักษาวินัย ผู้บริหารต้องทราบเกี่ยวกับเรื่องวัสดุอุปกรณ์ว่าดีหรือเหมาะสมเพียงใด สร้างขวัญกำลังใจให้ครูอาจารย์ นักเรียน กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมเสริมหลักสูตรต้องเป็นผู้พัฒนาและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง

สถาบันศึกษาและชุมชน ผู้บริหารต้องร่วมงานพิธีที่เกี่ยวข้องกับสาธารณประโยชน์ของสังคม และชุมชนที่สถาบันศึกษาตั้งอยู่ ผู้บริหารต้องรายงานการปฏิบัติงานของสถาบันศึกษาให้คณะบุคคลทราบ ต้องมีการประสานงานกับนิเทศอย่างสม่ำเสมอ ต้องเป็นผู้ทันเวลา ทันเหตุการณ์และทันสมัย ต้องมีเวลาปรึกษากับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องในเรื่องสำคัญ ๆ ที่ต้องตัดสินใจ ผู้บริหารต้องหาเวลาเข้าสอนนักเรียนบ้างและผู้บริหารต้องวางระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

จากบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันศึกษาที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถาบันศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการควบคุมกำกับดูแลให้งานตามภารกิจประสบผลสำเร็จ โดยผู้บริหารสถาบันศึกษาจะต้องเป็นผู้นำในการทำงาน เป็นนักวางแผน เป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถาบันศึกษาจัดองค์กรให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม นิเทศและติดตามผล ประเมินผล พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่อง ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายของสถาบันศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดการสร้างและการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากการรวบรวมความหมาย การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของนักวิชาการดังนี้ Richard Luecke and David J. Collis (2005) กล่าวว่า ก่อนที่องค์กรธุรกิจจะสร้างกลยุทธ์การแข่งขัน จึงจำเป็นที่จะต้องตระหนักถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์กันอย่างละเอียดและรอบคอบ องค์กรธุรกิจจะต้องการประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งและการประเมินฐานะขององค์กรธุรกิจทั้งทางด้านทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อของผู้บริหาร ซึ่งถือเป็นปัจจัยภายในองค์กรธุรกิจแล้ว องค์กรธุรกิจก็ยังคงทำ การวิเคราะห์สภาพสิ่งแวดล้อมและข้อจำกัดทางสังคม อาจถือได้ว่าเป็นข้อจำกัดที่อยู่ภายนอกองค์กรธุรกิจ กลยุทธ์ที่ดีจึงจะสามารถถูกสร้างขึ้นได้ เพื่อให้เข้าใจถึงแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การสร้างกลยุทธ์ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร ส่วน Clark (2001) กล่าวว่า กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) เกิดขึ้นจากความพยายามในการศึกษา และการวิเคราะห์สภาพสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ในแง่มุมต่าง ๆ ที่จะมียุทธพลหรือส่งผลกระทบต่อ ภาวะการณ์อยู่รอด ความเจริญเติบโต หรือความล้มเหลวแห่งการดำเนินธุรกิจขององค์กรธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการที่องค์กรธุรกิจจะสามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษานั้น ไปใช้ในการกำหนดโอกาสหรือช่องทางในการดำเนินธุรกิจและวิเคราะห์ความเสี่ยงภัยใด ๆ

ทางธุรกิจ และพัฒนาวิธีการที่จะใช้ในการแสวงหาประโยชน์จากโอกาสที่เปิดกว้าง หรือหลบเลี่ยง ภัยอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งสภาพสิ่งแวดล้อมที่ล้อมรอบองค์การธุรกิจอยู่นั้นจะ ครอบคลุมตั้งแต่สิ่งแวดล้อมที่อยู่ใกล้องค์การธุรกิจมากที่สุด อาทิ ลูกค้าหรือผู้ซื้อ คู่แข่งขัน ผู้ผลิต และผู้ป้อนวัตถุดิบ ตลอดจนผู้แทนจำหน่าย เป็นต้น ไปจนถึงภาวะสิ่งแวดล้อมที่ห่างตัวออกไป อาทิ สิ่งแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมายหรือกฎระเบียบต่าง ๆ เป็นต้น ด้านณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2552) กล่าวว่า กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจากขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์เป็นเพียง แนวความคิดที่ต้องได้รับการทดสอบหรือการนำไปใช้งานจริง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและ คำนึงงาน เพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพและ เกริกยศ ชลาชนเดช และชูชัย ศรธานี (2549) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็น การดำเนินการในขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุดและ เป็นขั้นตอนที่มีโอกาสประสบความสำเร็จล้มเหลวมากที่สุดในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งยังเป็น ขั้นตอนที่ดีได้มีความแตกต่างในด้านจุดมุ่งเน้นที่ผิดไปจากสองขั้นตอนแรกโดยในสอง ขั้นตอนแรกซึ่งเป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์และการจัดทำกลยุทธ์จะเป็นการมุ่งเน้นไปที่การสร้าง ความสามารถทางการแข่งขันและมุ่งเน้นไปที่การตลาดเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ขั้นตอนของการนำ กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะเป็นการมุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานภายในหรือระบบการปฏิบัติงานภายใน องค์การ (Operation management) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในด้านการบริหารงาน บุคคล การเงิน และกระบวนการอื่น ๆ ในการควบคุมระบบปฏิบัติงานภายในเป็นสำคัญซึ่งจำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความสามารถของผู้นำองค์การในการกระตุ้นและอำนวยความสะดวก ให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในองค์การสามารถสร้างแรงจูงใจผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาศักยภาพของตน มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องมีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การสนับสนุนกล ยุทธ์เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็น หน้าที่ของบุคลากรทุกคนในองค์การโดยมีผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้ และบุคลากรทุกคนต้องให้ความร่วมมือ นอกจากนี้ Thompson and Strickland (2003) กล่าวถึง องค์ประกอบการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ในการนำ

กลยุทธ์ไปปฏิบัติมีองค์ประกอบสำคัญในการบริหารกลยุทธ์ 8 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การสร้างองค์การด้วยจุดแข็งด้านความสามารถและทรัพยากร เพื่อทำให้กลยุทธ์บรรลุ ความสำเร็จ
2. พัฒนางบประมาณเพื่อให้ได้ทรัพยากรจำนวนมาก เข้าสู่การวิเคราะห์กิจกรรม เครื่องมือการสร้างคุณค่า (Value chain) เพื่อบรรลุความสำเร็จในกลยุทธ์

3. สร้างนโยบายและกระบวนการที่ให้การสนับสนุนกลยุทธ์

4. ปฏิบัติให้ดีที่สุด และผลักดันให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีกิจกรรมเครือข่ายการสร้างคุณค่า (Value chain)

1. ใช้ระบบข้อมูล การสื่อสาร และการดำเนินงาน ซึ่ง ทำให้บุคลากรของบริษัทสามารถแสดงบทบาทกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ

2. ใช้การให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การทำงานและเกิดการบริหารกลยุทธ์ที่ดี

3. สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนกลยุทธ์และวัฒนธรรมบริษัท

4. การใช้ภาวะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์

องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

อนิวัช แก้วงานง (2551) กล่าวว่า กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์ และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้างหรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. การจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) เป็นขั้นตอนของการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุสู่กลยุทธ์ โดยการจัดสรรทรัพยากรต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะกระทบกับการใช้ทรัพยากรและการบริหารทรัพยากร

2. การปรับโครงสร้างองค์กร (Organization restructure) เพื่รองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากร โครงสร้างองค์กรอาจจำแนกได้หลายแบบ เช่น โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ โครงสร้างองค์กรตามผลิตภัณฑ์ โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ ซึ่งการปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบใดนั้นจะต้องพิจารณาความเป็นไปได้และความคุ้มค่า

3. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วน of ระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Organization change and Human resource development) เป็นการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะใช้ในการบรรลุสู่แผน และทิศทางขององค์กร โดยต้องคำนึงถึง ประเด็นต่าง ๆ เช่น ระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร เป็นต้น

4. การกระจายกลยุทธ์ (Strategic deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่าได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็น

แผนงานที่ถูกจัดทำอย่างดี ผ่านการระดมความคิดอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรม ดังนั้น เพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดช่วยให้เข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดีเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ

บุญเกียรติ ชีวะตระกูล (2548) มีแนวคิดว่า ขั้นตอนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีสองขั้นตอน คือ

1. การจัดสรรกลยุทธ์ให้กับเจ้าภาพ คือ ผู้ถูกมอบหมายให้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยมักจะเป็นฟังก์ชันต่าง ๆ ในองค์กร หรือบุคคลที่ผู้บริหารสูงสุดมอบหมาย โดยแต่ละกลยุทธ์จะมีเจ้าภาพไม่ได้มีเพียงคนเดียวแต่มีมากกว่าหนึ่ง
2. การแปลงกลยุทธ์เป็น งานย่อย เมื่อจัดกลยุทธ์ให้กับเจ้าภาพแล้ว เจ้าภาพก็จะนำกลยุทธ์ไปแตกออกเป็นงานย่อยเรียกว่า โปรแกรมงานและมีแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติมีสามปัจจัย คือ โครงสร้างองค์กรต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ กำลังพลต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ และวัฒนธรรมต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์

David Brodwin & L. J. Bourgeois (2543) นำเสนอทางการปฏิบัติ 5 แนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. แนวทางการสั่งการ องค์กรที่มีลักษณะเป็นการสั่งการจากระดับบน (Top Down) การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรมีน้อยแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์จึงโน้มเอียงไปในด้านการวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจ ในองค์กรบางประเภท การสั่งการจะเป็นประโยชน์ต่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีอำนาจในการสั่งการเต็มที่ หรือกลยุทธ์ ต้องไม่ขัดแย้งกับสถานภาพเดิมของบุคลากร มิเช่นนั้นแล้วจะได้รับการต่อต้าน ข้อเสียที่สำคัญของแนวทางนี้คือ ทำให้บุคลากรในระดับปฏิบัติการขาดแรงจูงใจและ ขาดการมีส่วนร่วม
2. แนวทางในการปรับเปลี่ยน องค์กรที่มีลักษณะเป็นการสั่งการจากระดับบนแต่ผู้บริหารมีการคำนึงถึงแง่มุมในเชิงพฤติกรรมด้วย ปัจจัยในการพิจารณากลยุทธ์จึงครอบคลุมทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง แม้ว่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรในขั้นการวางแผนจะน้อย แต่ขั้นตอนของการปฏิบัติการจะเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมค่อนข้างสูง ข้อดีของแนวทางนี้ คือ

การเปิดทางให้บุคลากรมีโอกาสหาความเข้าใจ ปรับตัวปรับงาน และปรับสภาพทางความคิดและความพร้อมต่าง ๆ ที่จะทำให้สามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง

3. แนวทางในการให้ความร่วมมือ เป็นลักษณะขององค์การที่มีลักษณะร่วมคิดร่วมกัน ทำระหว่างผู้บริหารระดับต่าง ๆ ผู้บริหารที่มีความคิดแตกต่างกัน ได้รับการเกื้อกูล เกื้อหนุนให้มีโอกาสเสนอความคิดเห็น ผู้บริหารระดับสูงกระทำการในฐานะผู้ประสานงานข้อดีของกลยุทธ์นี้ที่สำคัญคือการรับข้อมูลจากผู้บริหารระดับต้นที่มีความใกล้ชิดกับระดับปฏิบัติ เป็นการเปิดเวทีทางความคิดอย่างกว้างขวาง ที่อาจเป็นผลดีต่อการกลั่นกรองข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ขณะเดียวกันก็จะส่งผลต่อการสร้างความผูกพันกับกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดมากยิ่งขึ้น

4. แนวทางวัฒนธรรม องค์การลักษณะนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับแนวทางการร่วมมือ โดยนอกจากจะเป็นการร่วมมือของผู้บริหารแล้ว ยังมีการนำเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการหรือในระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมด้วย แต่แนวทางนี้มีข้อจำกัดคือการตัดสินใจต้องใช้เวลามาก

5. แนวทางในการเพิ่มพูนความเห็น เป็นการรับความคิดเห็นต่าง ๆ จากระดับล่าง (Bottom Up) คือ ข้อมูลส่งจากผู้ปฏิบัติขึ้นมาที่หัวหน้างาน ส่งต่อมายังผู้บริหารระดับกลาง ในการจัดทำข้อเสนอเชิงกลยุทธ์และผู้บริหารระดับสูงใช้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับมาประกอบและประเมินทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้อิทธิพลของตนเองน้อยที่สุด ข้อดีที่ชัดเจนของแนวทางนี้คือการมีอิสระในทุกระดับย่อมเป็นแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมือและผลักดันให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีความสำเร็จมากขึ้น

ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

Thompson and Sreickland (1999) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์สรุปได้ ดังนี้

1. เพื่อให้แนวทางในการปฏิบัติงานต่อทุกคนในองค์การ โดยเฉพาะในประเด็นสำคัญ “สิ่งที่เราพยายามจะทำ และทำให้สำเร็จ”
2. ทำให้ผู้จัดการ มีความตื่นตัวมากขึ้นต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ และหาทางหลบหลีกภัยอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น
3. เพื่อช่วยให้ผู้จัดการมีเหตุผลในการจัดสรรงบประมาณในการลงทุนจัดกำลังคนและทรัพยากรอื่น ๆ ให้กับแผนงานต่าง ๆ
4. ช่วยให้การตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ซึ่งผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ทั้งองค์การปฏิบัติงานร่วมกัน จะได้ตัดสินใจสอดคล้องกันเป็นหนึ่งเดียว

5. เพื่อช่วยให้เกิดการจัดกิจกรรมล่วงหน้าเพื่อตัดสินใจตอบโต้หรือตั้งรับต่อแนวโน้มต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นข้อได้เปรียบของการลงมือก่อนหรือการริเริ่มใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ก่อนผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงานในระยะยาว

Pearce and Robinson (2000, pp. 9-10) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าการใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ไปดำเนินงานจะช่วยให้ผู้จัดการทุกระดับของบริษัทได้เข้ามาทำงานร่วมกัน ทั้งด้านการวางแผนและการนำแผนงานไปปฏิบัติ การให้ผู้จัดการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดผลประโยชน์ในเชิงพฤติกรรมในแง่ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ ทำให้ผู้บริหารทุกระดับเกิดความรัก ความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมทั้งจะอุทิศตนอุทิศเวลามุ่งมั่นทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ แต่มีความหมายอย่างยิ่งในเชิงการจัดการนอกจากประโยชน์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์มีส่วนช่วยสำคัญทำให้ผลการดำเนินงานดีกว่าองค์กรที่ไม่ใช้หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์จากการสำรวจเกือบ 50 บริษัท พบว่า ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ 3 ลำดับแรกที่สำคัญที่สุดคือ ทำให้เข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทชัดเจนยิ่งขึ้น รู้ว่าเรื่องอะไรบ้างที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์และทำให้เข้าใจสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงดียิ่งขึ้นจากการศึกษาความเห็นของนักวิชาการและผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สรุปประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางหรือภารกิจหลักในอนาคตได้อย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ช่วยให้ทุกคนในองค์กรดำเนินงานในหน้าที่ต่าง ๆ ไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสอดคล้องกันในระหว่างส่วนย่อยต่าง ๆ ขององค์กรโดยมีกรอบทิศทางที่แน่ชัด
3. ช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กรด้วยความรัก และถือได้ว่าเป็นการสร้างความเป็นผู้นำให้แก่ผู้บริหารด้วยเช่นกัน
4. ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขวาง สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ และสามารถลดความเสี่ยงได้

ความหมายการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้ Certo and Peter (1988) ได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ การกำหนดการกระทำ (Action) ในยุทธศาสตร์ที่ได้พัฒนาขึ้นในขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ ด้าน Pitts and Lei (2000) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การเปลี่ยนกลยุทธ์เข้าสู่การกระทำ (ปฏิบัติการ) ตามที่ต้องการ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ปรารถนา และ Wheelen and Hunger (2008) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนำกล

ยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการนำกิจกรรมทั้งหมดที่จำเป็น เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายสู่การปฏิบัติ (Put into action) โดยผ่านการจัดทำโครงการ (Program) การจัดงบประมาณ (Budget) และระเบียบวิธีการปฏิบัติ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้น เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมาย

การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์

Hrebiniak (2005) กล่าวว่า การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ระดับองค์การมีผลต่อการเลือก จำนวนของหน่วยธุรกิจหรือหน่วยปฏิบัติการ และการจัดสรรทรัพยากรให้หน่วยดังกล่าว สำหรับ กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือระดับการแข่งขัน ก่อให้เกิดความต้องการด้านเทคโนโลยี บุคลากร จิตความสามารถ ในการปฏิบัติและการพัฒนาทักษะ ด้าน Pearce and Robinson (2007) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ระยะยาว ถือเป็นผลลัพธ์ ที่แสวงหาเพื่อให้ประสบความสำเร็จ โดยปกติมีระยะเวลา 5 ปี และคุณภาพของวัตถุประสงค์ระยะยาวที่ดีควรประกอบด้วย การเป็นที่ยอมรับ ยึดหยุ่นได้ สามารถวัดได้ ชูใจ เหมาะสม เป็นที่เข้าใจ และบรรลุผลสำเร็จได้ สำหรับการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ จะเป็นเลือกวัตถุประสงค์ระยะยาว และกลยุทธ์ใหญ่อย่างไรก็ตามขั้นการเลือกวัตถุประสงค์ระยะยาว และกลยุทธ์ใหญ่ จะเกี่ยวพันไปพร้อม ๆ กัน มากกว่าที่เป็นไปตามลำดับขั้นของการตัดสินใจ David (2007) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ระยะยาวจะอธิบายผลลัพธ์ที่คาดหวังจาก การนำกลยุทธ์ที่แน่นอนไปปฏิบัติ โดยปกติมีระยะเวลาประมาณ 2-5 ปี ทั้งวัตถุประสงค์ระยะยาวระดับองค์การ ระดับแข่งขันหรือระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ สำหรับขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์มี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการให้สารสนเทศ มีเทคนิคที่ใช้ ได้แก่ EFE matrix, competitive profile matrix และ IFE matrix ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการจับคู่ เทคนิคที่ใช้ ได้แก่ TOW matrix, SPACE matrix, BCG matrix, IE matrix และ grand strategy matrix ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการตัดสินใจ มีเทคนิคที่ใช้ ได้แก่ Quantitative Strategic Planning Matrix--QSPM ในส่วน Wheelen and Hunger (2008) อธิบายว่า กลยุทธ์ระดับองค์การจะเกี่ยวพันกับทิศทางองค์การว่าจะดำเนินไปทางทิศทางใด เครื่องมือในการวิเคราะห์ที่นิยมกันมี 2 ตัวแบบ คือ (1) ตัวแบบของกลุ่มที่ปรึกษาแห่งเมืองบอสตัน ที่เรียกว่า BCG's model (2) ตัวแบบของบริษัทเงินเนอรัล อิเลคทริก ที่เรียกว่า business screen model สำหรับกลยุทธ์ระดับการแข่งขันใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่หน่วยระดับแข่งขัน หรือระดับธุรกิจ ดำเนินการอยู่ ซึ่งคือ สิ่งที่ทำให้องค์การแตกต่างจากผู้อื่น ส่วนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ หรือกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้เพื่อให้กลยุทธ์ระดับแข่งขัน และกลยุทธ์ระดับ องค์การประสบผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายตามพันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ จึงสรุป การ

กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว และเลือกกลยุทธ์ จะรวมถึงการจัดสรร-ทรัพยากร โดยจะเกี่ยวพันไปพร้อม ๆ กันมากกว่าเป็นไปตามลำดับขั้น กลยุทธ์ระดับองค์การจะกำหนดทิศทางองค์การและมีผลต่อการจัดสรรทรัพยากรให้หน่วยระดับรองกลยุทธ์ระดับแข่งขันมุ่งสร้างความได้เปรียบและก่อให้เกิดความต้องการทรัพยากรสำหรับองค์การ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่มุ่งเพื่อให้กลยุทธ์ระดับแข่งขันและกลยุทธ์ระดับองค์การประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Gunsteren (1976) กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์การกลยุทธ์ทางธุรกิจสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย

ขั้นตอน การวางแผน การวางแผนมีความหมายดังนี้ตามที่กล่าวไว้ดังนี้

1. การวางแผนคือการคิดเรื่องอนาคต (Planning is Future Thinking) เป็นเรื่องของการกำหนดสภาพที่ควรจะเป็นขององค์การในอนาคต เป็นการประมวลข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีตถึงปัจจุบัน แล้วใช้ดุลยพินิจเพื่อวางแผนทางการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในอนาคต แบ่งเป็น

1.1 การวางแผนระยะยาว (Long Range Planning) คือ แผนการที่มีระยะเวลาดั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป แผนระยะยาวมีลักษณะเป็นแผนที่กำหนดแนวทางเชิงชี้แนะ (Indicative Plan) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์การในอนาคต

1.2 การวางแผนระยะกลาง (Middle Range Planning) คือ แผนที่มีระยะเวลาระหว่าง 3-5 ปี แผนประเภทนี้เป็นการกำหนดทิศทางที่ควรจะเป็น (Directive Plan) เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

1.3 การวางแผนระยะสั้น (Short Range Planning) คือ แผนที่มีระยะเวลาไม่เกิน 3 ปี เป็นการวางแผนการทำงานทั่ว ๆ ไป เช่น การแก้ปัญหาต่าง ๆ

2. การวางแผน คือ การควบคุมอนาคต (Planning is Controlling the Future) การวางแผนไม่เพียงแต่จะพิจารณาในด้านของระยะเวลาเท่านั้น แต่เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และแนวทางที่ต้องทำเพื่อให้ได้ตามสิ่งที่ต้องการนั้น

3. การวางแผน คือ การตัดสินใจ (Planning is Decision Making) นักคิดหลายท่านได้กล่าวว่า การวางแผนคือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร และทำอย่างไร มีการใช้ดุลยพินิจในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

4. การวางแผน คือ การตัดสินใจเชิงบูรณาการ (Planning is Integrated Decision Making) การวางแผนที่ดีมาจากตัดสินใจร่วมกันระหว่างกลุ่มคนหรือองค์การ ที่ร่วมกันพิจารณาวิธีการดำเนินงานในอนาคต โดยใช้ความชำนาญและประสบการณ์ของผู้วางแผนแต่ละคน ผลักดันให้แนวทางการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ดำเนินร่วมกันไปได้อย่างราบรื่น

Pearce and Robinson (2009) อธิบายโดยสรุปว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเกี่ยวข้องกับ 2 ประการ คือ การแปลความหมายจาก กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์การ และการทำให้เกิดความเป็นระบบของกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์การ การแปลความหมายจากกลยุทธ์ไปสู่การนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์การเกี่ยวข้องกับเครื่องมือที่สำคัญ 5 อย่าง ที่ทำให้ประสบผลสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้ คือ

1. วัตถุประสงค์ระยะสั้นจะได้มาจากวัตถุประสงค์ระยะยาว ซึ่งจะถูกนำไปแปลความหมายให้ออกมาในรูปของการดำเนินงานและเป้าหมายในปัจจุบัน ซึ่งต่างจาก เป้าหมายระยะยาวตรงที่ระยะเวลา ความเฉพาะเจาะจงและการวัดผล ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้มีประสิทธิผลนั้น จะต้องรวมกันและประสานงานกัน นอกจากนี้จะต้องมีความสอดคล้องกัน สามารถวัดผลได้ และจัดลำดับความสำคัญได้

2. กลวิธีระดับหน้าที่ได้จากกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยจะระบุถึงรูปแบบการดำเนินงานในทันที ซึ่งจะต้องปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

3. การมอบอำนาจสิทธิ์เด็ดขาดให้แก่พนักงานโดยผ่านนโยบาย ได้ให้อีกวิธีการหนึ่งในการชี้นำพฤติกรรม การตัดสินใจ และการปฏิบัติในระดับปฏิบัติการขององค์การ ในรูปแบบที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับหน้าที่ นโยบายการมอบอำนาจให้บุคลากรในระดับปฏิบัติการทำให้สามารถตัดสินใจและดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว

4. การจ่ายค่าตอบแทนเป็นการให้รางวัลจากการปฏิบัติงาน และผลงานเมื่อองค์การได้ระบุถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ว่าจะเกิดผลประโยชน์ที่ดีที่สุดแก่ผู้ถือหุ้น โดยมี รูปแบบแผนการจ่ายโบนัส 5 ประเภท ที่สามารถวางโครงสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับผู้บริหารในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

5. การมอบหมายหน้าที่ ซึ่งไม่จำเป็นให้หน่วยงานภายนอกองค์การไปดำเนินการแทนลักษณะที่สำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ การทำให้เกิดความเป็นระบบของกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์การ มี “เคล็ดลับ” ที่เชื่อมเอากลยุทธ์และองค์การเข้าด้วยกันเกี่ยวข้องกับ 3 องค์ประกอบหลักได้แก่

- 5.1 โครงสร้างองค์การพื้นฐาน 5 แบบ ได้แก่ โครงสร้างตามหน้าที่ ตามภูมิศาสตร์ตามหน่วยธุรกิจ แบบเมตริก และแบบทีมผลิตภัณฑ์ที่มีข้อดีและข้อเสียของแต่ละแบบ การทำกลยุทธ์ให้เป็นระบบนั้นต้องการความเหมาะสม ของกลยุทธ์กับ โครงสร้างที่ดี

- 5.2 ภาวะผู้นำขององค์การ คือ สิ่งที่ทำเป็นในการปฏิบัติกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพสิ่งที่ควรพิจารณาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมี 2 อย่าง สิ่งแรก คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ซึ่งโดยปกติมาจาก ซีอีโอ ซึ่งทำตามภาวะผู้นำ คือ การกระตุ้นความรับผิดชอบของคนในองค์การซึ่ง

มีกิจกรรม ได้แก่ สร้างความชัดเจนให้กับกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างองค์การและการสร้างรูปแบบวัฒนธรรมและสิ่งที่สอง คือ ทักษะในการบริหารจัดการกับความยุ่งยากซับซ้อน ซึ่งงานที่มอบหมายให้กับผู้จัดการหลัก ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานภายในทีมของผู้บริหารระดับสูงเป็นลักษณะ ที่สำคัญของภาวะผู้นำในองค์การ การตัดสินใจว่าจะสนับสนุนบุคคลภายในหรือการจ้างบุคคลภายนอก มักจะออกมาในรูปของผู้นำที่เป็นหัวใจสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

5.3 วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่จะต้องตระหนักว่าอิทธิพลครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์การ วัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นการเชื่อมร่วมกันและค่านิยมของสมาชิกในองค์การ ซึ่งอาจจะช่วยหรือขัดขวางการปฏิบัติ

กลยุทธ์ได้แนวคิดในการบริหารให้เกิดความเหมาะสมระหว่างกลยุทธ์วัฒนธรรม

5.4 สถานการณ์ซึ่งได้การเชื่อมประสานเข้ากับภารกิจสร้างให้เกิดการรวมพลังมากที่สุด การบริหารรอบวัฒนธรรมและการสร้างกลยุทธ์หรือวัฒนธรรมใหม่ควรพิจารณานำมาใช้

ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแบบครบวงจรนั้น องค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน นิยมใช้วงจรการบริหารแบบเดมมิง (Deming Cycle) กล่าวคือ การบริหารให้ครบวงจรต้องจัดระบบการบริหารให้ครบทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ขั้นตอนการวางแผน (2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (3) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล และ (4) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผน (Plan or Planning) คือ ขั้นตอนการกำหนดนโยบายให้เป็นรูปธรรมและมีความพร้อมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ ดังนั้นการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมีการประชุมระดมสมองร่วมกันทั้งผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นและผู้ปฏิบัติงาน เพราะทุกคนล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น เมื่อได้จัดทำแผนเสร็จแล้ว ยังมีขั้นตอนที่อยู่ระหว่างขั้นตอนการวางแผน กับขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ นั่นคือ ขั้นตอนการกระจายนโยบาย หรือ ขั้นตอนการกระจายยุทธศาสตร์ (Policy Deployment) การกระจายนโยบายให้ประสบผลสำเร็จ ควรใช้วิธีการกระจายนโยบายแบบญี่ปุ่นที่เรียกว่า “Hoshin Kanri”

แนวคิดของ Hoshin Kanri เกิดจากปรัชญา (Philosophy) และวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) แนวคิด แผนกลยุทธ์แผนธุรกิจทั้งในระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาวขององค์การ ซึ่งทั้งหมดนี้คือจุดเริ่มต้นของการกำหนด Hoshin Kanri ทั้งนี้ ปรัชญาและวิสัยทัศน์ ภารกิจ แนวคิด แผนกลยุทธ์แผนธุรกิจทั้งในระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาวขององค์การ ก็เกิดจากคำถามที่ว่า องค์การของเราตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร ถ้าไม่เกิดองค์การของเราขึ้นมาประเทศชาติสังคมผู้เกี่ยวข้องจะต้องขาดประโยชน์อะไรจากเราไป บางองค์การกำหนดไว้ว่า เพื่อเพิ่มการจ้างงานภายในประเทศ ลดการนำเข้าจากต่างประเทศ นำนวัตกรรมใหม่มาสู่สังคม เป็นต้น ได้ทำการ วิเคราะห์ จุดแข็ง

จุดอ่อน โอกาสในอนาคต และอุปสรรคในอนาคตไว้อย่างไร องค์การของเราได้ทำการวัดรอยกับคู่แข่ง ผนวกกับวิสัยทัศน์และภารกิจของคณะผู้บริหาร เพื่อนำมาจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจขององค์การอย่างไร ซึ่งเป็น ระบบเพื่อบู๊ตให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยส่งเสริมและเชื่อมโยง ศักยภาพ ความสามารถขององค์การให้เกิดสมรรถนะที่สูงขึ้นด้วยการกระจายนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีเอกภาพ ส่งผลต่อการใช้ทรัพยากรหลักอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยแนวคิด ด้านคุณภาพและวงจร PDCA ดังนั้น Hoshin Kanri จึงเป็นระบบการบริหารนโยบายที่คำนึงถึงทิศทาง (Direction) เป้าหมาย (Target) และวิธีการ (Means) ไปพร้อม ๆ กัน โดยการบริหารนโยบายแบบ Hoshin Kanri ประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวัดระบบโดยรวม หมายถึง การประเมินองค์กรที่จะนำยุทธศาสตร์ไปขับเคลื่อนด้วยความเชื่อว่า “ไม่มีสิ่งใดที่สมบูรณ์” บนพื้นฐานของ “ข้อเท็จจริงและข้อมูล (Facts and Data)” อาจอาศัยผลการวิเคราะห์ SWOT เพื่อพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร สิ่งที่ผ่านมาและกำลังจะเกิดขึ้น

ขั้นที่ 2 การกำหนดจุดมุ่งหมายหลัก หมายถึง การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย ภาพฝันขององค์กรในอนาคต โดยเชื่อว่า “ทุกคนต้องการทำในสิ่งที่ตนเชื่อว่าถูกต้อง” ควรเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมให้มากที่สุด

ขั้นที่ 3 การทำความเข้าใจสถานการณ์และสภาพแวดล้อม การทำความเข้าใจในจุดนี้ต่างจากการวัดระบบโดยรวม เนื่องจากจุดมุ่งหมายในขั้นตอนนี้ทำเพื่อให้กลไกการแปรนโยบายผสมเข้ากับโครงสร้างโดยรวมขององค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่า Hoshin Kanri เน้นให้กำหนดเป้าหมายไปพร้อมกับการพัฒนายุทธศาสตร์ และมาตรการในการบรรลุเป้าหมาย

ขั้นที่ 4 การกำหนดทรัพยากรในการบรรลุ เป็นการกำหนดความเป็นไปได้ทางทรัพยากร โดยพิจารณาจากทั้ง 2 ประเภทกิจกรรม คือ กิจกรรมเพื่อการพัฒนา (Strategic Operation) และกิจกรรมเพื่องานประจำ (Normal Operation)

ขั้นที่ 5 การกำหนดกระบวนการงานของระบบ การกระจายนโยบายทำให้เกิดการบริหารที่เปิดโอกาสให้มีการเห็นพ้องกัน คือมีส่วนร่วมในการเห็นชอบเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนระบบอย่างมีนัยสำคัญ กระบวนการขับเคลื่อนการกระจายนโยบายนั้น เกิดจากการเชื่อมโยงผู้บริหารระดับสูงลงสู่ผู้บริหารระดับกลางและทีมปฏิบัติการ โดยอาศัยการมีส่วนร่วม ซึ่งนำไปสู่กระบวนการเจรจาต่อรองระหว่างบุคลากรทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งจะต้องเห็นชอบร่วมกันกับเป้าหมาย มาตรการ และวิธีการ โดย ทุกฝ่ายต้องเข้าใจบทบาท และหน้าที่ของตน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบตอบคำถาม “ทางไหน (Where?)” ซึ่งก็คือ ผลลัพธ์ที่ได้ จากการกำหนดทิศทางที่เหมาะสมออกมาในรูปวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์หลักโดยรวม ของยุทธศาสตร์ขององค์กร

ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้รับผิดชอบตอบคำถาม “อย่างไร (How?)” เพื่อให้เกิดการผลักดันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ระดับประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issues) และยุทธศาสตร์ (Strategies) รวมทั้งดูแลความพร้อมของทรัพยากร ส่วนทีมงานและผู้ปฏิบัติรายบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบตอบคำถาม “อะไร (What?)” เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในภารกิจของตนว่าจะต้องปฏิบัติงานอะไรเพื่อให้เกิดการผลักดันให้บรรลุผลผลิตและผลลัพธ์ในระดับงานโครงการ (Project Work) และ/หรืองานประจำวัน ขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารนโยบายแบบมีส่วนร่วมคือ การวางแผนพัฒนานโยบาย ต้องให้ทุกฝ่ายทำแผนร่วมกัน กล่าวคือทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และทีมงาน/ผู้ปฏิบัติงาน ในขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย (มิติของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตัวชี้วัด เกณฑ์ น้ำหนัก) ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางต้องทำงานร่วมกัน ส่วนในขั้นตอนการวัดและติดตามผล (วัดการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้) ผู้บริหารระดับกลางและทีมงาน/ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานร่วมกัน และในขั้นตอนการทบทวน (ตัวชี้วัด เกณฑ์ และน้ำหนัก) ผู้บริหารระดับสูง และทีมงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานร่วมกัน และเพื่อให้เป็นไปตามวิธียุทธศาสตร์นโยบายดังกล่าวควรดำเนินตามขั้นตอน PDCA

การปฏิบัติตามนโยบายของแนวทาง Hoshin Kanri นั้น ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติต้องมองกิจกรรมเป็น 2 ส่วน คือ 1) ส่วนกิจกรรมเพื่อการพัฒนา (Strategic Operation and Policy Management) เป็นกิจกรรมที่กระทำเพื่อการบรรลุตามนโยบาย/ยุทธศาสตร์ขององค์กรสามารถสะท้อนถึงการพัฒนาอย่างชัดเจน ซึ่งมักจะมีกรอบการดำเนินการระบุไว้ชัดเจน 2) ส่วนกิจกรรมงานประจำวัน (Normal Operation and Daily Management) ที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงน้อย ส่วนใหญ่ไม่เปลี่ยนแผนนโยบายเปลี่ยน ยกเว้นจะเป็นนโยบายในลักษณะการเปลี่ยนแปลง/พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/วิธีการทำงาน/วัฒนธรรมบางอย่างขององค์กร

นอกจากนี้ การนำ Hoshin Kanri มาใช้มักส่งผลกระทบต่อกับกิจกรรมเพื่อการพัฒนาเป็นหลักและส่งผลกระทบต่อกับกิจกรรมงานประจำวันอยู่บ้าง อย่างไรก็ตาม ย่อมเป็นที่เข้าใจว่ากิจกรรมจำนวนมากขององค์กร คือมากกว่าร้อยละ 90 และในบางองค์กรอาจถึงร้อยละ 100 เป็นกิจกรรมประจำวัน จึงเป็นเหตุทำให้การดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาเป็นไปด้วยความลำบาก และมักถูกละเลยด้วยข้ออ้างที่ว่างานประจำก็มากอยู่แล้ว ซึ่งหากยอมรับข้ออ้างนี้ ก็หมายความว่าผู้บริหารยอมรับการดำเนินการขององค์กรที่ในแต่ละวันไม่ค่อยได้คำนึงถึงการพัฒนาองค์กรเลย หากใช้วิธียุทธศาสตร์นโยบายดังกล่าวจะทำให้สามารถเชื่อได้ว่าผู้นำนโยบายไปปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จสูง เพราะที่ผ่านมามักจะมีปัญหาเกี่ยวกับความไม่ชัดเจนของนโยบาย มอบนโยบายโดยที่ไม่ได้ให้รายละเอียดของนโยบายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน จึงส่งผลให้มีปัญหาในทางปฏิบัติมาก เช่น

มอบนโยบายที่ขาดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบว่าต้องทำอะไรให้สำเร็จบ้าง และต้องสำเร็จมากน้อยเพียงใด

2. ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Do or Implementation)

ขั้นตอนนับตั้งแต่การจัดทำแผนเสร็จสิ้นจนถึงขั้นตอนการนำแผนไปใช้ในการปฏิบัติงานจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานฝึกรอบรมจะต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดเพื่อถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการแก่นุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ จัดทำโครงการต่าง ๆ ผู้ที่มีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผล ผู้ที่มีหน้าที่ปรับปรุง มาตรฐานขององค์กร บุคคลเหล่านี้จะต้องเข้าใจเรื่องแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ อย่างถ่องแท้เพราะคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานย่อมขึ้นอยู่กับระดับของความ รู้ ความเข้าใจในแผน อนึ่ง ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัตินี้ ปัจจุบันคณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ใช้แนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2546 ในความเป็นจริงการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถใช้หลักการและวิธีการควบคู่ไปกับหลักการและวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้โดยไม่ต้องแยกจัดทำแผนต่างหาก ปัญหาอยู่ที่ว่าแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่จัดทำไว้สอดคล้องแนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือไม่ เช่นมีการกำหนด จุดมุ่งหมายในแต่ละระดับไว้ชัดเจน (Goals at All Levels) กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors-CSFs) ทั้งในระดับภาพรวมขององค์กรตามมิติดัชนีวัดความสำเร็จแบบ สมดุลทุกด้าน เช่น ด้าน ประสิทธิภาพ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ด้านคุณภาพ การให้บริการ ด้านการพัฒนาองค์กร รวมทั้งในระดับแผนงาน (Program Level) และระดับ โครงการ (Project Level) ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยเฉพาะตัวชี้วัด ในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหลักของงานและโครงการ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดแหล่งตรวจสอบความน่าเชื่อถือของตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบด้านการ ติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) หากมีการระบุจุดมุ่งหมาย ปัจจัยแห่ง ความสำเร็จ ตัวชี้วัด และแหล่งตรวจสอบข้อมูลได้ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนการบริหารจัดการก็จะ มีความสะดวกยิ่งขึ้นและมีแนวโน้มที่จะสามารถบริหารจัดการให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงสุดได้ ส่วนผลสำเร็จจากการบริหารจัดการจะออกมาสูงมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ ความสามารถของแต่ละหน่วยงานในการนำองค์ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการมาใช้ได้ อย่างถูกต้องเข้าใจเพียงใด ถ้ารู้จักประยุกต์ใช้องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ก็จะสามารถบริหารให้บรรลุผลสำเร็จ มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดได้

3. ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation)

ในแนวทางการบริหารจัดการ มีการบริหารที่เน้นวิธีการปฏิบัติแตกต่างกันอยู่ 2 แนวทาง กล่าวคือ แนวทางแรก เน้นการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยพิจารณาจากกระบวนการ (Process-Oriented Management or P-Criteria) ซึ่งให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผล กลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นตัวขับเคลื่อน (Drive KPIs or Lead KPIs) ซึ่งได้แก่ตัวชี้วัดในขั้นตอนทรัพยากรที่จำเป็น (Input Indicators) ตัวชี้วัดในขั้นตอนกิจกรรมหรือกระบวนการ (Process Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผลของการปฏิบัติ (Result KPIs or Lag KPIs) หรือตัวชี้วัดที่เป็นผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) อย่างแท้จริง ตัวอย่างเช่น โครงการฝึกอบรมวิธี การใช้ Internet ให้แก่กลุ่มผู้บริหาร ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ว่า “เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้และทักษะ ในการใช้ Internet” จะมี ตัวชี้วัดทั้ง 4 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ตัวชี้วัดทรัพยากรที่จำเป็น ได้แก่ การกำหนด บุคลากรงบประมาณ และช่วงประมาณ และช่วงระยะเวลาในการอบรม ขั้นตอนที่ 2 ตัวชี้วัดกิจกรรมหรือกระบวนการทำงาน ได้แก่ การจัดให้มีกิจกรรมการอบรม เช่น ก่อนวันอบรม ได้ติดต่อวิทยากรติดต่อสถานที่ จัดเตรียมเอกสารประกอบการอบรม จัดทำรายการชื่อผู้ที่เข้ารับการอบรม ฯลฯ ขั้นตอนที่ 3 ตัวชี้วัดผลผลิต ได้แก่ จำนวนผู้ที่เข้ารับการอบรม ขั้นตอนที่ 4 ตัวชี้วัดผลลัพธ์ ได้แก่ จำนวนผู้ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินความรู้ กรณีตัวอย่างข้างต้นนี้ กลุ่มที่เน้นกระบวนการจะมีการประเมินผลทั้งตัวชี้วัดในขั้นตอนที่ 1 คือ ตัวชี้วัด ทรัพยากรที่จำเป็น ตัวชี้วัดในขั้นตอนที่ 2 คือ ตัวชี้วัดในขั้นตอนกิจกรรมหรือกระบวนการ ตัวชี้วัด ในขั้นตอนที่ 3 คือตัวชี้วัดผลผลิต และตัวชี้วัดในขั้นตอนที่ 4 คือ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ โดยจะเน้นเป็นพิเศษที่ ตัวชี้วัดประเภทตัวขับเคลื่อน ส่วนแนวทางที่สอง เน้นการบริหารยุทธศาสตร์โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ (Results-Oriented Management or R-Criteria) เน้นที่การประเมินผลสัมฤทธิ์ หรือการประเมินที่ผลลัพธ์ หรือประเมินที่ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Results or Lag Indicators) ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารในกลุ่มนี้อาจมีการประเมินในระดับตัวชี้วัดประเภทขับเคลื่อนบ้าง แต่ถึงกระนั้นก็เน้นที่ผลลัพธ์เป็นสำคัญ โดยทั่วไปทั้งสองแนวมีทั้งข้อดี ข้อเสีย แนวทางที่เน้นกระบวนการมีข้อดีคือสามารถประกันการบริหารได้ว่าจะเป็นไปได้โดยมีข้อผิดพลาดน้อย แต่ข้อเสีย คือ มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น และผู้บริหารต้องทุ่มเทเวลาให้กับรายละเอียดของงานมากขึ้น ส่วนกลุ่มที่เน้นผลลัพธ์ ข้อดีคือผู้บริหารมีความคล่องตัวในการบริหารงาน บรรยากาศในองค์กรจะมีลักษณะที่ยืดหยุ่นกว่า แต่ข้อเสียคือหากไม่ใส่ใจรายละเอียดบางรายการในขั้นตอนกระบวนการที่มีความสำคัญ อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้

4. ขั้นตอนการปรับมาตรฐาน (Act or Standardization)

โดยทั่วไป ควรกำหนดให้มีคณะทำงานเพื่อติดตามผลการดำเนินงานหากพบว่าผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย ต้องพยายามปรับแผนการดำเนินงานสามารถผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ หากพบว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและพบว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ต่ำ ต้องพยายามยกระดับเกณฑ์หรือระดับเป้าหมายให้สูงขึ้น การพยายามปรับมาตรฐานหรือการพยายามยกระดับเป้าหมายหรือระดับเกณฑ์ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องที่ญี่ปุ่นเรียกว่า “การบริหารแบบไคเซน” ในทางปฏิบัติ องค์กรญี่ปุ่นจะทำการบริหารการพัฒนามาตรฐานหรือปรับมาตรฐานให้สูงขึ้นด้วยกิจกรรมคุณภาพ โดยกลุ่มงานแต่ละกลุ่มจะรวมกันจัดตั้ง กลุ่มคิซึเพื่อจัดทำแผนคิซึ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น อย่างไรก็ตามกิจกรรมคิซึเหมาะสมกับงานประจำมากกว่างานโครงการและ โครงการที่มีลักษณะต้องดำเนินการใหม่ซ้ำก็สามารถใช้กิจกรรมคิซึได้

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์สถานศึกษา

จากแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา นักวิชาการได้ให้แนวคิด ดังนี้ ปริยาพร วงศ์อนุดร โรจน์ (2543) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลหลักสำคัญที่จะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ เพราะคุณภาพของสถานศึกษาสามารถพิจารณาจากผลงานด้านวิชาการ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน สมาน อัสวภูมิ (2549) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญในพันธกิจนี้อย่างมุ่งมั่นและทุ่มเทเพราะงานวิชาการถือเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษา ส่วนงานอื่น ๆ เป็นไปเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้งานวิชาการและการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามจุดประสงค์การศึกษาที่กำหนดไว้ ส่วนจันทราณี สงวนนาม (2545) ได้ให้ความหมาย ของการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้คือ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานวิชาการ เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ส่วนการบริหารงานด้านอื่น ๆ นั้นแม้จะมีความสำคัญเช่นเดียวกัน แต่ก็เพียงส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจะต้องสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุจุดหมายของหลักสูตร ด้านอุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 34-36) กล่าวถึง ความสำคัญของ

การบริหารสถานศึกษา ว่า การบริหารงานวิชาการนับว่ามีบทบาทสำคัญสูงต่อความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวของการบริหารงานโรงเรียน แต่การบริหารงานวิชาการ โรงเรียนจะมีคุณภาพดีมาก น้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ที่จะต้องให้ความสำคัญแก่งานวิชาการ ต้องเข้าใจขอบเขตการดำเนินงานและภาระหน้าที่ ของการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเป็นอย่างดี งานวิชาการของโรงเรียน จะครอบคลุม ในเรื่องต่อไปนี้ คือ

1. เรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ในโรงเรียน
2. เรื่องการสอน และการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักการ และจุดหมาย ของหลักสูตร กับเรื่องการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
3. เรื่องกิจกรรมนักเรียน และการบริหารกิจกรรมนักเรียนให้ตอบสนองหลักสูตรและ เสริมสร้างหลักสูตรให้เป็นผลสมบูรณ์ ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามจุดหมายของหลักสูตร
4. เรื่องสื่อการเรียนการสอน และกิจการห้องสมุดเพื่อการส่งเสริมการเรียนการสอนตาม หลักสูตรโดยตรง เพื่อเสริมพัฒนาการของนักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามจุดหมายของ หลักสูตร กับเรื่องห้องสมุดและการเสริมความทันสมัยทางวิชาการแก่ครูโดยตรง
5. เรื่องการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนตามจุดประสงค์ของการเรียนรู้ ตามจุดหมายและหลักการของหลักสูตรกับการประเมินมาตรฐานคุณภาพทางวิชาการของโรงเรียน
6. เรื่องการนิเทศการศึกษา และเรื่องการพัฒนาวิชาชีพสำหรับบุคลากรครู และบุคลากร ทางวิชาการของโรงเรียน

กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา

กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับสถานศึกษาจะมีองค์ประกอบหลักในระดับ สถานศึกษาที่สำคัญ 3 ประการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หรือการจัดวางกลยุทธ์ในที่นี้เป็นการ ดำเนินการระดับสถานศึกษา มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การศึกษาสภาพภาพของสถานศึกษา เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ สถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็น การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในหรือเรียกอีกอย่างว่า สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงบริบท ของสถานศึกษาดังคำถามที่ว่า ปัจจุบันสถานศึกษาเราอยู่ ณ จุดใด (Where are we now?)

1.2 การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา เป็นการกำหนดทิศทาง การพัฒนาของ สถานศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ซึ่งการกำหนดทิศทาง

ของสถานศึกษาเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญที่สุดและเป็นคำถามที่ถูกถามมากที่สุด คือ สถานศึกษาของเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to go?)

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูลและปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์สถานภาพ และการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและ คัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับสถานศึกษามากที่สุด กำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายกลยุทธ์ ซึ่งเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่า เราจะไปสู่จุดหมาย ที่ต้องการได้อย่างไร (How do we get there?)

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อสถานศึกษาได้วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ กำหนดทิศทางการพัฒนา และจัดทำกลยุทธ์แล้ว ต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้มาดำเนินการ ประยุกต์เพื่อปฏิบัติให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ หากขาดขั้นตอนนี้ สิ่งที่ได้วางแผนไว้จะไม่เกิดผลจริง และหากวิเคราะห์หรือวางกลยุทธ์ไว้ดี เพียงใดถ้าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 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 เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยเฉพาะการติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่ได้กำหนดไว้ จะตอบคำถามที่ว่า เราจะวัดความก้าวหน้าและรู้ว่าเราได้ไปถึงที่หมายได้อย่างไร (How do we measure our progress and know we've got there ?)

ลักษณะพื้นฐานของแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นระบบการวางแผนของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีใช่เป็นการจัดทำแผนดำเนินงานหรือโครงการต่าง ๆ โดยตรง แต่เป็นแนวคิดที่พิจารณาแผนการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งหมด รวมทั้งการจัดลำดับก่อนหลังของการปฏิบัติ พิจารณาจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนถึงการพิจารณาผลกระทบที่จะมีต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ในปัจจุบันประกอบกัน ไปด้วยการที่ จะต้องพิจารณาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และนโยบายนั้น ๆ ที่จะยึดถือปฏิบัติสำหรับหน่วยงานในระยะยาวการวางแผนกลยุทธ์มีลักษณะโดยทั่วไป คือ

1. แผนระยะกลาง (Medium-Range Plan) แบบหนึ่งที่ครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดของหน่วยงาน อันหมายถึงแผนงานที่กำหนดทิศทางและแนวทางสำหรับแผนงานและโครงการในระยะสั้นอย่างครบถ้วนทั้งหมด

2. แผนงานตามหน้าที่ (Functional Plans) และโครงการ (Projects) ต่าง ๆ เอามารวมไว้ด้วยกัน ในทิศทางเดียวกัน เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน

3. แผนที่มีความคิดเห็นและเป็นที่ยอมรับร่วมกันทั้งหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานพร้อมเผชิญกับสถานการณ์ที่เป็นข้อจำกัด และอยู่ในฐานะที่พร้อมจะทำประโยชน์จากโอกาสภายนอกที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 (2553) ได้อธิบายถึงกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษามีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1) การวิเคราะห์ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ได้ตรงกับความต้องการตามภารกิจบทบาทของสถานศึกษาและมีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ 2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในเชิงโอกาสและอุปสรรคที่เปลี่ยนแปลงไปกับศักยภาพที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ซึ่งหากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปกลยุทธ์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการตามบทบาทและภารกิจของสถานศึกษา เช่น ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมถึงผู้รับบริการคือนักเรียน

1.1 ประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา มีความสำคัญต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักของสถานศึกษาได้ถูกต้อง ตรงกับความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีอิทธิพลต่อการวางแผนและการดำเนินงานของสถานศึกษา จำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1.1.1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Stakeholders) ได้แก่ นักเรียน ผู้บริหาร บุคลากรระดับปฏิบัติงานทุกคน ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace Stakeholders) เช่น ผู้ปกครอง สถานประกอบการ ผู้รับจ้างขายครุภัณฑ์และวัสดุในการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

1.1.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมแต่อยู่นอกสถานศึกษา (External Stakeholders)

เช่น สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สื่อมวลชน คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน รวมทั้งกลุ่มการเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นต้น

1.2 ขั้นตอนและกระบวนการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2.1 สำรวจภารกิจของสถานศึกษาเพื่อวิเคราะห์หาผลผลิตและบริการที่สำคัญของแต่ละภารกิจ และนำมากำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละผลผลิตและบริการที่สำคัญ

1.2.2 จำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสถานศึกษา ตามประเภทของผลผลิตและบริการ และความสัมพันธ์ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษาโดยดูว่า อะไรคือสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการและจะมอบให้สถานศึกษา

1.2.3 จำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีในอนาคต โดยศึกษาจากความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา นวัตกรรม โครงสร้างประชากร สภาพภูมิศาสตร์ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดผลผลิตและบริการใหม่ๆ ต่อสถานศึกษา

1.2.4 รวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในอดีต ปัจจุบัน และในอนาคต รวมทั้งวิเคราะห์ข้อร้องเรียนและคำชมเชยเพื่อนำมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญของการให้บริการหรือส่งมอบบริการออกแบบกระบวนการเพื่อสร้างหรือปรับปรุงการให้บริการนำเสนอการให้บริการที่เหมาะสมรวมทั้งหาโอกาสในการพัฒนาบริการที่จะพึงมีในอนาคต

1.2.5 การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับสถานศึกษาตัวอย่าง

1.2.6 ให้เรียงลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อประโยชน์ในการจัดทำกลยุทธ์และเรียงลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ งาน โครงการ และงบประมาณ

1.2.7 นำผลการวิเคราะห์จากตารางวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการกลุ่ม ที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ผู้ปกครอง สมศ. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น(อปท.) ฯลฯ ให้นำไปวิเคราะห์ต่อในสภาพแวดล้อมภายนอกว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อสถานศึกษา และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและภายใน เช่น นักเรียน ครู และผู้ปกครอง ว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของสถานศึกษาเพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

2.1 เครื่องมือและเทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษาด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม สามารถใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานที่ครอบคลุมสิ่งที่มีอิทธิพลความเสี่ยง

ความท้าทายและข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของสถานศึกษา และให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการมองการณ์ไกล เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการบริหารจัดการโดยรวม เครื่องมือและเทคนิคสำหรับการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1.1 Five Forces Model เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สถานศึกษากำลังแข่งขันอยู่ จะช่วยให้เข้าใจสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ได้อย่างชัดเจน ในขณะที่ภาครัฐก็จะคำนึงถึง 5 ปัจจัยหลักที่สำคัญ คือ

2.1.1.1 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Internal Rivalry)

2.1.1.2 คู่แข่งรายใหม่ (New Entry)

2.1.1.3 สิ่งทดแทน (Substitute)

2.1.1.4 อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบสินค้า (Supplier) และ

2.1.1.5 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Buyer Power)

2.1.2 PESTLE Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยพิจารณาถึงความมั่นคงทางการเมือง (Political) สภาพเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) กฎหมาย (Legal) ผลกระทบในด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

2.1.3 Value Chain Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ขีดความสามารถและศักยภาพภายใน โดยวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน (As Is) พร้อมทั้งกำหนดกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะที่ควรเป็น (To Be) เพื่อก่อให้เกิดคุณค่าหาช่องว่าง (Gap) ที่มีอยู่ เพื่อจัดทำเป็นแนวทางในการลดช่องว่าง

2.1.4 SWOT Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อให้ทราบบริบทของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร เมื่อมีการประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายใน จะพบว่ามีปัจจัยใดที่เป็นโอกาสหรือข้อจำกัด และจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร ต่อที่ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา รวมถึงเป็นข้อมูลพื้นฐาน สำหรับการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง รวมถึงทำให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้และตระหนักร่วมกันตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อทำให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน SWOT Analysis จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการวิเคราะห์บริบทอย่างเป็นระบบก่อนวางแผนการบริหารการศึกษา ในที่นี้จะนำเสนอการใช้ SWOT Analysis ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อวางแผนการบริหารการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาโดย SWOT Analysis ในที่นี้จะนำเสนอการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ซึ่งจะมีองค์ประกอบ ประเด็นการวิเคราะห์ และวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ดังนี้

2.2.1 องค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (External Environment) ของสถานศึกษา โดยวิธี SWOT Analysis ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) และสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือจุดอ่อน (Weaknesses) โดยทำการวิเคราะห์เฉพาะปัจจัยที่มีอิทธิพล/สภาพปัจจุบัน ปัญหาต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจของสถานศึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการบริหารการศึกษา และพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

2.2.1.1 สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย

Strengths (จุดแข็ง: S) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่เป็นจุดแข็ง ข้อดีหรือข้อเด่นที่จะทำให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

Weaknesses (จุดอ่อน: W) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่เป็นจุดอ่อน ข้อด้อยหรือจุดที่ควรพัฒนาส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์

2.2.1.2 สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

Opportunities (โอกาส: O) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษาที่เป็นโอกาส เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

Threats (อุปสรรค: T) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษาที่เป็นอุปสรรค ภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่จะทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบผลสำเร็จหรือยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์

2.2.2 รูปแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการวิเคราะห์สภาพที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) โดยพิจารณาถึงแนวโน้มของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคงอยู่และการขยายตัวของภารกิจสถานศึกษา มีทั้งปัจจัยที่เป็นโอกาสและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านการศึกษานี้สามารถใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า STEP หรือ C-PEST ซึ่งมีปัจจัยที่ต้องนำมาวิเคราะห์ ดังนี้

แบบที่ 1 แบบ STEP คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่นำปัจจัย 4 ด้านที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ มาวิเคราะห์ ได้แก่

1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural Factor: S) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง โครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพกระแสสังคมและชุมชน ที่ล้อมรอบสถานศึกษา

ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา ภาครัฐ ฯลฯ

2. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors: E) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องสภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors: P) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ มาตรฐานการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและสถานศึกษาด้านสังกัด กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษา ฯลฯ

แบบที่ 2 แบบ C-PEST คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา นำปัจจัย 5 ด้าน ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ มาวิเคราะห์ โดยมุ่งให้ความสำคัญ กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่

1. ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors: C) เป็นการวิเคราะห์ ในเรื่อง ผู้รับผลประโยชน์ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่โดยรอบ/ สภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน ฯลฯ

2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal Factors: P) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ร.บ.การศึกษาภาคบังคับ มาตรฐานการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและสถานศึกษาด้านสังกัด กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษา ฯลฯ

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors: E) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องสภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ

4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-cultural Factors: S) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบสถานศึกษา ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา ภาครัฐ ฯลฯ

5. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

เพื่อให้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษามีความแม่นยำ เชื่อถือได้ สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ดังนี้

1. การตรวจสอบ (Scanning) เป็นการศึกษาหรือตรวจสอบถึงปัจจัยในด้านต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีความสำคัญ เป็น โอกาส เอื้อต่อการทำให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์มีอะไรบ้าง หรือมีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคไม่เอื้ออะไรบ้าง รวมทั้งปัจจัยเหล่านั้นมีการเปลี่ยนแปลงใน ด้านใดบ้าง จะทำให้ทราบถึงข้อมูลทั้งในอดีตและในปัจจุบัน

2. การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการนำข้อมูลที่ได้รับจากขั้นการตรวจสอบ (Scanning) สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งในอดีตและปัจจุบันมาคาดการณ์และพยากรณ์ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งขั้นตอนการพยากรณ์นี้จะประโยชน์อย่างมากต่อสถานศึกษาเนื่องจากข้อมูลหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันจะทำให้สถานศึกษาสามารถจัดทำหรือเตรียมกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ในภายภาคหน้า

3. การประเมิน (Assessing) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็น การนำข้อมูลของสภาวะแวดล้อมภายนอก ในขั้นตอนการตรวจสอบ (Scanning) และการพยากรณ์ (Forecasting) มาวิเคราะห์และประเมินดูว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมนั้น ๆ จะมีผลอย่างไรต่อสถานศึกษาบ้าง ทั้งในแง่ของโอกาสหรืออุปสรรค

วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยกระบวนการมีส่วนร่วมในที่นี้ ขอนำเสนอวิธีการวิเคราะห์ ประกอบตัวอย่าง แบบ C-PEST ดังต่อไปนี้

1.1 บุคลากรวางแผนร่วมกันตรวจสอบและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันในแต่ละประเด็นเพื่อหาข้อสรุปที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษาในส่วนที่เป็น โอกาส (Opportunities) และ

ในส่วนที่เป็นอุปสรรค (Threats) แล้วเขียนข้อความในช่องประเด็นที่เป็น โอกาส (Opportunities) และประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats) ตามแบบในตารางที่ 2 ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกระดับสถานศึกษา โดยเขียนข้อความให้เป็นประโยชน์ที่มีใจความสมบูรณ์ มีปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา ให้ครอบคลุมทุกเรื่องของปัจจัย C-PEST

1.2 บุคลากรร่วมกันอภิปรายว่าปัจจัยสำคัญที่เป็น โอกาส (Opportunities) และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค (Threats) ได้ครอบคลุมทุกเรื่องหรือไม่ แล้ววิเคราะห์ว่าอะไรบ้าง เป็นโอกาสเอื้อ (Opportunities) หรือเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

1.3 บุคลากรร่วมกันอภิปรายสรุปภาพรวมว่าสถานศึกษาของตนเองมีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส (Opportunities) เอื้อ หรือเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มของตัวแปรปัจจัย ที่เป็นจุดแข็ง (Strengths: S) และจุดอ่อน (Weaknesses: W) ที่สถานศึกษา สามารถควบคุม/ บริหารจัดการได้และมีอิทธิพลโดยตรง ที่แสดงถึงศักยภาพของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการกำหนด กลยุทธ์ของสถานศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทางด้านการศึกษาดังจะนิยมใช้ประเด็นสำคัญมาวิเคราะห์ ที่เรียกว่า 2S 4M หรือใช้หลักการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ McKinsey 7 S มีรายละเอียด ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทางด้านการศึกษตามหลัก แบบ 2S 4M

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทางด้านการศึกษตามหลัก แบบ 2S 4M คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาโดยนำปัจจัย 6 ด้านมาวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure: S1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างการบริหารจัดการสถานศึกษา โครงสร้างการแบ่งหน้าที่ทำงาน ระบบงาน นโยบาย ฯลฯ

2. ด้านผลิตผลและการบริการ (Service: S2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการ คุณภาพนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ฯลฯ

3. ด้านบุคลากร (Man: M1) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับปริมาณคุณภาพ ความเพียงพอของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ขวัญกำลังใจ ความก้าวหน้า ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร ฯลฯ

4. ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความเพียงพอของงบประมาณ แผนการบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพการใช้จ่ายเงิน ความประหยัด ความคุ้มค่า ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ฯลฯ

5. ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material: M3) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความเพียงพอของสื่อวัสดุ ครุภัณฑ์ คุณภาพของสื่อ การใช้และการบำรุงรักษาสื่อ เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้ ฯลฯ

6. ด้านการบริหารจัดการ (Management: M4) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องระบบการบริหาร จัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การกระจายอำนาจ การใช้เทคโนโลยีในการบริหาร การประชาสัมพันธ์ การระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน ฯลฯ

แบบ 7 S ตามแนวคิดของ McKinsey

แบบ 7 S ตามแนวคิดของ McKinsey คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา โดยนำปัจจัย 7 ด้าน มาวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้าง (Structure: S1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างสถานศึกษาที่ได้ ตั้งขึ้นตามกฎหมาย การแบ่งงาน การมอบหมายงาน และสายการบังคับบัญชา การพิจารณาลักษณะ ของโครงสร้างสถานศึกษามีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ของสถานศึกษา เนื่องจาก ถ้าโครงสร้าง สถานศึกษามีความเหมาะสมและสอดคล้อง คล่องตัวต่อการปฏิบัติงานบุคลากรทราบขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงานผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการ บริหารจัดการได้ถูกต้องและรวดเร็ว ส่งผลดีต่อการผลักดันให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้ บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ก็จะเป็นจุดแข็ง (Strengths) ของสถานศึกษา แต่ถ้าโครงสร้าง ไม่เหมาะสมและสอดคล้องทำให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้ ไม่บรรลุความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ของสถานศึกษา

2. ด้านยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์ (Strategy: S2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องทิศทางและ ขอบเขตที่จะดำเนินการในระยะปานกลาง หรือระยะยาว โดยวิเคราะห์ว่าสถานศึกษาของเรานั้นอยู่ ที่ไหนในขณะนี้ พันธกิจของเราคืออะไร และใครเป็นผู้รับบริการแล้ววางแผนขึ้นมาเพื่อให้ สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้สถานศึกษามีความสามารถในการแข่งขันและบริหารจัดการได้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนด /บรรลุวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่าง ไกลชิด เนื่องจากการจัดโครงสร้างของสถานศึกษานั้นจะเป็นเครื่องมือให้การบริหารจัดการตามกล ยุทธ์นั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์/ วิสัยทัศน์ที่กำหนด

3. ด้านระบบในการดำเนินงานของ (Systems: S3) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องระบบหรือ ขั้นตอนการดำเนินงานภายใน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถ ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์/ วิสัยทัศน์ ตอบสนองกลยุทธ์ เช่น ระบบงานประกันคุณภาพภายใน ระบบการวางแผน ระบบการนิเทศ

ติดตามและรายงานผล ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี/ การเงิน การพัสดุ ระบบบริหารบุคคล ระบบการฝึกอบรม/ ประชุม/ สัมมนา และศึกษาดูงาน ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบติดตาม/ ประเมินผล ระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา

4. ด้านพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style: S4) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องรูปแบบระบบการบริหารจัดการของผู้บริหาร รวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรมของผู้บริหาร เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหาร จะเป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ตลอดทั้งความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของบุคลากรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

5. ด้านบุคลากรในสถานศึกษา (Staff: S5) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องบุคลากรทุกระดับทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากรเพียงพอ เหมาะสมกับเกณฑ์ รวมถึง ตอบสนองต่อการเจริญเติบโตของสถานศึกษาในอนาคต การปฏิบัติต่อบุคลากรภายในสถานศึกษา เช่น การพัฒนาทีมงานการมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านบุคลากรทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการสนใจและพัฒนาบุคลากร

6. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills: S6) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรต่อผู้รับบริการ ความสามารถในการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ตลอดจนจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งจะทำให้นักบุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบและบริหารจัดการให้สำเร็จ และมีภาวะผู้นำสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ด้านค่านิยมร่วมกันของบุคลากร (Shared Values: S7) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องแนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังของสถานศึกษา เป็นแนวคิดพื้นฐานของสถานศึกษาแต่ละแห่งที่บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสิ่งดีพึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) เช่น สถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกันว่า “บริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้” ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร

สรุปได้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแบบ 7 S เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนจะเน้นประเด็นใดประเด็นหนึ่งไม่ได้ ต้องวิเคราะห์ทุกประเด็นให้ครอบคลุมปัจจัยกระบวนการบริหารจัดการทั้งระบบทั้ง 7 ประเด็น เพราะเมื่อประเด็นใดประเด็นหนึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อประเด็นอื่นด้วย

วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ดำเนินการโดยกระบวนการมีส่วนร่วม ในที่นี้ขอนำเสนอวิธีการวิเคราะห์ ประกอบด้วย แบบ 7 s มี 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. บุคลากรวางแผนร่วมกันตรวจสอบและวิเคราะห์สถานการณ์ ข้อมูลสารสนเทศปัจจุบันในแต่ละประเด็นการวิเคราะห์ เพื่อหาสาเหตุ/ข้อสรุปผลกระทบต่อสถานศึกษาทั้งในส่วนที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา/ต่อยอดให้สถานศึกษาดีกว่าเดิมขึ้นและในส่วนที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ที่จะต้องแก้ไข หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น แล้วเขียนข้อความในช่องประเด็นการวิเคราะห์ที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และประเด็นการวิเคราะห์ที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ตามแบบบันทึกผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตารางที่ 3 ตาราง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาโดยเขียนข้อความ/สถานการณ์ที่เป็นประโยชน์ที่มีใจความสมบูรณ์มีปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2. บุคลากรร่วมกันอภิปรายว่า ปัจจัยสำคัญที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ครอบคลุมทุกเรื่องของปัจจัย 7 S เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงอะไรบ้าง ที่ทำให้การบริหารจัดการบรรลุวัตถุประสงค์/ เป้าหมายที่กำหนด เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือสาเหตุที่แท้จริงอะไรบ้าง ที่การบริหารจัดการบรรลุไม่วัตถุประสงค์/ เป้าหมายที่กำหนด เป็นจุดอ่อน (Weaknesses)

3. บุคลากรร่วมกันอภิปรายสรุปประมวลผลภาพรวม ว่าสถานศึกษาของเรามีปัจจัยภายในภาพรวมว่าเป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์

ทฤษฎีหลักการบริหารคุณภาพทั่วทุกด้านทั้งองค์การ (TQM)

แนวคิด TQM ถูกคิดค้นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดย W.Edwards Deming เพื่อปรับปรุงคุณภาพการผลิตสินค้าและบริการ แต่ชาวอเมริกายังไม่ได้มีการนำมาใช้อย่างจริงจัง สำหรับการนำแนวคิดการบริหารงานโดยใช้ TQM มาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังนั้น ได้เริ่มตั้งแต่ปลายปี 1940 โดยความพยายามของบุคคลที่มีบทบาทในการบริหารคุณภาพ เช่น Juran , Feigenbaum และ Deming ในปี 1951 Feigenbaum ได้แต่งหนังสือ เรื่อง Total Quality Control และในปีเดียวกัน Joseph M. Juran เขียนหนังสือ เรื่อง Juran's Quality Control Handbook TQMได้รับความนิยมและมีผลในทางปฏิบัติมากในประเทศญี่ปุ่นซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับชาติ ที่เน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี ทั้งนี้เนื่องจากญี่ปุ่นเป็นประเทศที่แพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 (WWII) และต้องการฟื้นฟูประเทศโดยการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพส่งออกเพื่อนำเงินตราเข้าประเทศ ในขณะนั้นประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นผู้นำทางด้านการผลิตอุตสาหกรรม และสินค้า

ของสหรัฐเป็นที่ต้องการของลูกค้าทั่วโลก ดังนั้นสหรัฐจึงไม่มีความจำเป็นต้องปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในด้านการผลิต โดยไม่รู้ตัวว่าคุณภาพของสินค้าจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวง ในทศวรรษต่อมา ในปี 1951 ประเทศญี่ปุ่นโดยสมาคมนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศญี่ปุ่น (Japanese Union of Scientists and Engineers: JUSE) ได้จัดทำรางวัล Deming Prize เพื่อมอบให้กับบริษัทที่มีผลงานด้านคุณภาพที่ดีเด่นในแต่ละปี รางวัลดังกล่าวมีผลต่อการส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพสินค้าในญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก ในปี 1987 รัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้มอบรางวัลคุณภาพแห่งปีที่เรียกว่า Malcolm Baldrige Award แก่องค์กรที่มีผลงานด้านการประกันคุณภาพยอดเยี่ยม ปรัชญาของ TQM มุ่งหวังให้บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายร่วมมือกันในการสร้างคุณภาพของงานขององค์กร หลักการของ “Kaizen” ในประเทศญี่ปุ่นต้องการให้พนักงานทุกคนค้นหาปัญหาเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง TQM สอนให้ป้องกันข้อเสีย ซึ่งหมายถึงถึงความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นสินค้า ข้อมูลข่าวสาร หรือความสำเร็จของเป้าหมายตามที่ลูกค้าทั่วทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งฝ่ายบริหารคาดหวัง TQM ยังหมายถึงรวมถึงระบบการตรวจหรือสืบค้น เพื่อสามารถระบุปัญหาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ได้รับการแก้ไขปรับปรุง

“TQM เป็นระบบที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการเพิ่มมูลค่าทุกกระบวนการที่ดำเนินอยู่ในองค์กร ลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินบนพื้นฐานแห่งความพึงพอใจของพวกเขาว่ามูลค่าเพิ่มนั้นมีจริงหรือไม่ ความมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กรในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริการ และวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ใน TQM วิธีการทั้งหลายที่ใช้ใน TQM ได้รับการพัฒนาโดยผู้นำด้านการบริหารคุณภาพรุ่นแรก ๆ อาทิ Deming Ishikawa และ Juran

ความหมายของหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

Robert (1996) ให้คำจำกัดความไว้ว่า “TQM คือ แนวคิดที่ต้องการภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องของผู้บริหาร ระดับสูงในกิจกรรมทั้งหลายในกระบวนการ องค์กรที่นำ TQM มาใช้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผลนั้น จะสังเกตเห็นได้จากการมีพนักงานที่ได้รับการฝึกและกระตุ้นให้มีสำนึกทางด้านคุณภาพ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างสรรค์ริเริ่มไว้วางใจซึ่งกันและกันและทุกคนทุ่มเทให้กับการแสวงหาคุณภาพที่ดีกว่า เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือ ผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าพอใจ” ด้าน ทวี บุตรสุนทร (2554) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “TQM มีจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งในการนี้ พนักงานทุกคน ทุกระดับ ทุกหน่วยงานจะต้องมีจิตสำนึกและร่วมกันปรับปรุงงานของตนเอง งาน ของหน่วยงานของตนและงานที่ต้องทำร่วมกับหน่วยงานอื่นให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นอย่างมีระบบและ ต่อเนื่อง” สุวรรณิ แสงมหาชัย (2541, หน้า 7) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า TQM หมายถึง การจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพรวมขององค์กร

ซึ่งได้ทำการครอบคลุมถึงกิจกรรม แนวทางปฏิบัติ และเทคนิคอื่น หลากหลาย รวมทั้งกิจกรรมมากมายที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร

Ishikawa (1985) ให้ความหมายการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพในการที่จะพัฒนาคุณภาพรักษาระดับคุณภาพและ ปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วยแรงสนับสนุนในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อให้ได้ ผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพในระดับที่ต้นทุนต่ำและผู้ใช้บริการพึงพอใจ ส่วน Lewis & Smith (1991) ให้ความหมายการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ว่าเป็นการบริหารในแนวคิดที่เน้นการให้บริการที่สนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการ โดยจัดให้มีการปรับปรุงคุณภาพทั้งระบบ มีการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือของทีมงาน ซึ่งถือว่ามนุษย์ทุกคนมีศักดิ์ศรีเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แก้ไขปัญหาโดยใช้ข้อมูลที่ตรงตามความจริงและมีการประเมินย้อนกลับ ด้าน Merry (1992) กล่าวว่า TQM หรือ การบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์กร เป็นระบบที่มีแบบแผน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กรในการวางแผนและ ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ นอกจากนี้ Goetsch & Davis (1994) ให้ความหมายการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นการบริหารงานที่เน้นคุณภาพบริการ โดยใช้ หลักการที่เน้นผู้ใช้บริการเป็นหลัก คำนึงถึงควมมีคุณภาพที่ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร มีการทำงานเป็นทีม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีการศึกษาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ เปิดโอกาสให้บุคลากร ปฏิบัติงานอย่างอิสระ มีจุดมุ่งหมายร่วมกันการให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมและมีการเสริมสร้าง พลังอำนาจให้แก่บุคลากร ได้ทำงานที่เป็นอิสระ นอกจากนี้ Besterfield et al., (1999) ให้ความหมาย การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หมายถึง การปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานและเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการกระทำของผู้บริหารจากเดิมไปเป็นวัฒนธรรมการ เปลี่ยนแปลง

ดังนั้น สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นการบริหารโดยบุคลากรทุกคนทุกระดับ เริ่มตั้งแต่กระบวนการบริหารในทุก ๆ ขั้นตอนและทุกกิจกรรมต้องมีคุณภาพ ซึ่งผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีความมุ่งมั่นที่นำให้องค์การประสบผลความสำเร็จตามนโยบายคุณภาพ โดยมี หลักการมุ่งเน้นที่ผู้ใช้บริการและผู้ให้บริการพึงพอใจ มีการประเมินอย่างเป็นระบบและโปร่งใส รวมทั้งมีการประเมินย้อนกลับทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีการทำงานเป็นทีมและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการฝึกอบรมและการศึกษาอย่างต่อเนื่องเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา มีการสร้างบรรยากาศความร่วมมือในทุกระดับยอมรับบุคคลที่ทำผลงาน มีการสร้าง

ขวัญกำลังใจตลอดจนรางวัล เพื่อให้บุคลากรทุก ๆ คนเกิดความมุ่งมั่นอย่างเต็มศักยภาพของตน ร่วมกัน ในอันที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

การนำหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) ไปประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิด องค์การคุณภาพ

องค์การคุณภาพ (Quality Organization) นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเนื่องจากคุณภาพเป็นพลวัต ดังนั้นในการประเมินรูปธรรมขององค์การคุณภาพนั้นจึงค่อนข้างทำได้ยาก แต่อย่างไรก็ตามคุณสมบัติโดยทั่วไปขององค์การคุณภาพสามารถพิจารณาได้ตามเกณฑ์ การพิจารณาให้รางวัลคุณภาพ Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige Quality Award) หรือ MBQA ของสหรัฐอเมริกา ดังนี้คือ

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. ข้อมูลสารสนเทศและการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ (Information and Analysis)
3. การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Planning)
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development and Management)
5. การจัดการกระบวนการคุณภาพ (Management of Process Quality)
6. คุณภาพและผลการดำเนินงาน (Quality and Operation Results)

การนำ TQM ไปประยุกต์ใช้ในองค์การให้เกิดผลนั้น ต้องมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และเป็นสิ่งที่คุ้มค่าหากองค์การสามารถดำเนินงานเพื่อสร้าง TQM ให้เกิดขึ้นในองค์การได้ ขั้นตอนในการนำ TQM ไปสู่การปฏิบัติมีดังนี้

1. การคัดเลือกและแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพขององค์การ โดยผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไปในองค์การ และผู้ที่ผ่านการคัดเลือกต้องสามารถทำงานเต็มเวลาได้ คอยติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และแก้ไขปัญหาได้
2. การวางแผนปฏิบัติ ผู้บริหารและทีมงานร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์ด้านคุณภาพ เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว โดยมีการกำหนดเวลา มีการสื่อสารให้เข้าใจทั่วทั้งองค์การเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ TQM มีการพัฒนาผู้นำและสร้างทีมงาน มีการอบรมความรู้และทักษะในการบริหารคุณภาพ มีการปลูกฝังวัฒนธรรม TQM มีการจัดทำระบบเอกสารเพื่อไม่ให้เสียเวลากับงานเอกสาร มีการปรับโครงสร้างและระบบงาน มีการเปลี่ยนระบบประเมินผลและการให้รางวัลโดยให้ความสำคัญกับผลงานของทีม
3. การดำเนินงาน มีการนำแผนไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ให้สอดคล้องตามแผนแม่บท เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม มีการแก้ไขปัญหาที่สาเหตุและเป็นระบบ

4. ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และแก้ไข มีความมุ่งมั่นในการแก้ไขปรับปรุงและหาแนวทางการปฏิบัติงานที่บรรลุคุณภาพสูงสุดอยู่เสมอ ไม่หยุดความพอใจอยู่กับความสำเร็จเดิม แต่ต้องมุ่งมั่นปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา

5. มีการเสริมแรงเพื่อรักษาปรัชญา และวัฒนธรรมการดำเนินงานแบบ TQM ให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง

TQM (Total Quality Management) ระบบบริหารเชิงคุณภาพรวม คือการจัดระบบและวินัยในการทำงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย และมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานในทุกขั้นตอน ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทั้งด้านการบริหารองค์กร การบริหารการผลิต การบริหารการตลาด การบริหารการค้า การบริหารบุคลากร การบริหารการเงิน เป็นระบบการบริหารทางซีกโลกตะวันตก โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา เป็นระบบการจัดการที่ร่วมมือกันของพนักงานทั่วทั้งองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างให้เกิดคุณภาพในทุกคนและทุกระดับขององค์กร ซึ่งนำไปสู่คุณภาพโดยรวมได้ การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ แนวทางในการทำงานที่พนักงานทุกคนต้องมีจิตสำนึกของคุณภาพและร่วมมือกันปรับปรุงการทำงานให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนองตอบความพึงพอใจของลูกค้า TQM (Total Quality Control) คือการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรืออาจจะเรียกอีกชื่อหนึ่งว่าการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งบริษัท (Company Wide Quality Control) เป็นระบบหนึ่งที่ใช้เป็นวิธีการในการผลิต ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ ด้วยต้นทุนที่ต่ำ ตรงกับความต้องการของลูกค้า การควบคุมคุณภาพนี้ต้องดำเนินการ โดยบุคลากรในองค์กรทุกระดับ ทุกฝ่ายในองค์กรมีส่วนร่วมร่วมกัน เป็นแบบของญี่ปุ่น โดยเน้นการติดตามและควบคุมให้ได้มาซึ่งคุณภาพโดยอาศัยการเก็บตัวอย่างข้อมูลแล้วนำมาคำนวณและวิเคราะห์เชิงสถิติ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจทั้ง TQM และการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Control: TQC) คือ “แนวทางในการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วม และมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า รวมทั้งสร้างผลประโยชน์แก่หมู่สมาชิกขององค์กร และแก่สังคมด้วย” ทั้ง TQM และ TQC มีขอบข่ายของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันเป็นระบบบริหารงานทั่วองค์กรมีแนวคิดคล้ายกันในประเด็นที่ว่า ความพึงพอใจของลูกค้า คือ หัวใจของการทำกำไรและการเพิ่มยอดขาย ซึ่งจะได้รับเนื่องจากการควบคุมคุณภาพเพื่อให้สินค้าและบริการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง ซึ่งมีความจำเป็นมากที่จะต้องทำควบคู่กันไป เพราะหากมีการประยุกต์ใช้ แต่ TQM และไม่สนใจเรื่อง การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Control: TQC) เลย ก็จะเปรียบได้กับการพูดแบบไร้สาระ หรือข้อเท็จจริง ทำนองเดียวกันถ้ามีแต่เรื่อง TQC แต่ไม่มีการจัดการแบบ TQM เราจะได้ตัวเลขต่าง ๆ มากมาย แต่ไม่ก่อให้เกิดความหมายอะไรเลย ดังนั้นจึงจำเป็นที่ต้องดำเนินการทั้งสอง

อย่างพร้อม ๆ กัน โดยจะต้องพิจารณาหรือปรับการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กรและพยายามสร้างให้เกิดภาพรวมของการจัดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

วิวัฒนาการของหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

วิวัฒนาการของการควบคุมคุณภาพ (Quality Control: QC) ในความจริงเริ่มต้นเกิดขึ้นที่ประเทศสหรัฐอเมริกาจากปัญหาคุณภาพของอาวุธยุทโธปกรณ์ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งมีปัญหาด้านวัตถุดิบที่ไม่ทำงานและไม่มีคุณภาพ จึงมีการตรวจสอบหาสาเหตุ พบว่ามาจากผู้ผลิตไม่มีความแน่นอนในการบรรจุในกระป๋อง ตลอดจนกระบวนการจัดทำไม่มีความรัดกุมเพียงพอ ดังนั้นจึงทำการปรับปรุงและสร้างการควบคุมคุณภาพขึ้น ซึ่งหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ก็มีการนำมาใช้พัฒนาปรับปรุง ในขณะที่ประเทศญี่ปุ่นซึ่งแพ้จากสงครามประสบปัญหามากมายต้องพัฒนาเศรษฐกิจอย่างมาก ภาพพจน์การส่งออกสินค้าญี่ปุ่นสมัยนั้นคือราคาถูก ใช้งานไม่คงทนและไม่มีคุณภาพ ดังนั้น ญี่ปุ่นจึงเร่งพัฒนาการบริหารงานเน้นการสร้างคุณภาพและการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยความรู้จาก ประเทศในซีกโลกตะวันตกโดยเฉพาะจากสหรัฐอเมริกาโดยการเชิญ Dr. W. Edwards Deming ผู้เชี่ยวชาญด้าน SQC มาให้ความรู้ด้านคุณภาพในเบื้องต้นแต่เนื้อหาค่อนข้างซับซ้อนต่อแนวทางเชิงปฏิบัติจึงยังไม่มีการพัฒนาเท่าที่ควร จึงเชิญ Dr. Joseph M. Juran มาให้ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ (QM) แต่ก็ยังไม่แพร่หลาย บริษัทบางแห่งในประเทศญี่ปุ่นจึงทำการพัฒนาโดยนำความรู้เหล่านั้นมาจัดตั้งกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle: QCC) ซึ่งเป็นพื้นฐานการพัฒนาคุณภาพของประเทศญี่ปุ่นจนประสบความสำเร็จในปัจจุบัน (TQM) ทั้งนี้กลุ่มประเทศยุโรปก็มีการควบคุมคุณภาพในรูปของ ISO 9000 แลในประเทศไทยเริ่มมีการควบคุมคุณภาพตั้งแต่เดิมในลักษณะของ 5 ส. และพัฒนาเป็น QC ที่ใช้งานจริงในช่วงประมาณ ปี พ.ศ. 2518 โดยพัฒนาใช้กับบริษัทผู้ผลิตในเครือของประเทศญี่ปุ่นจุดเริ่มต้น

หลักการของหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

TQM เป็นปรัชญาของความมุ่งมั่นและการยอมรับอย่างกว้างขวางภายในองค์กรที่จะร่วมกันทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการทำงานเป็นทีม การเพิ่มความพอใจให้แก่ลูกค้าและการลดต้นทุนให้ต่ำลง การทำงานของ TQM เป็นความร่วมมือและมีการประสานงานในทุกหน้าที่ครอบคลุมทั้งลูกค้าและผู้บริหาร พนักงานจะได้รับการฝึกอบรม และมอบอำนาจ เพื่อตัดสินใจซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุตามมาตรฐานคุณภาพสูงได้ ถือเป็นวิวัฒนาการความคิดทางการบริหารประเภทหนึ่งและเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดที่มีส่วนงานการควบคุมคุณภาพด้วยตนเอง

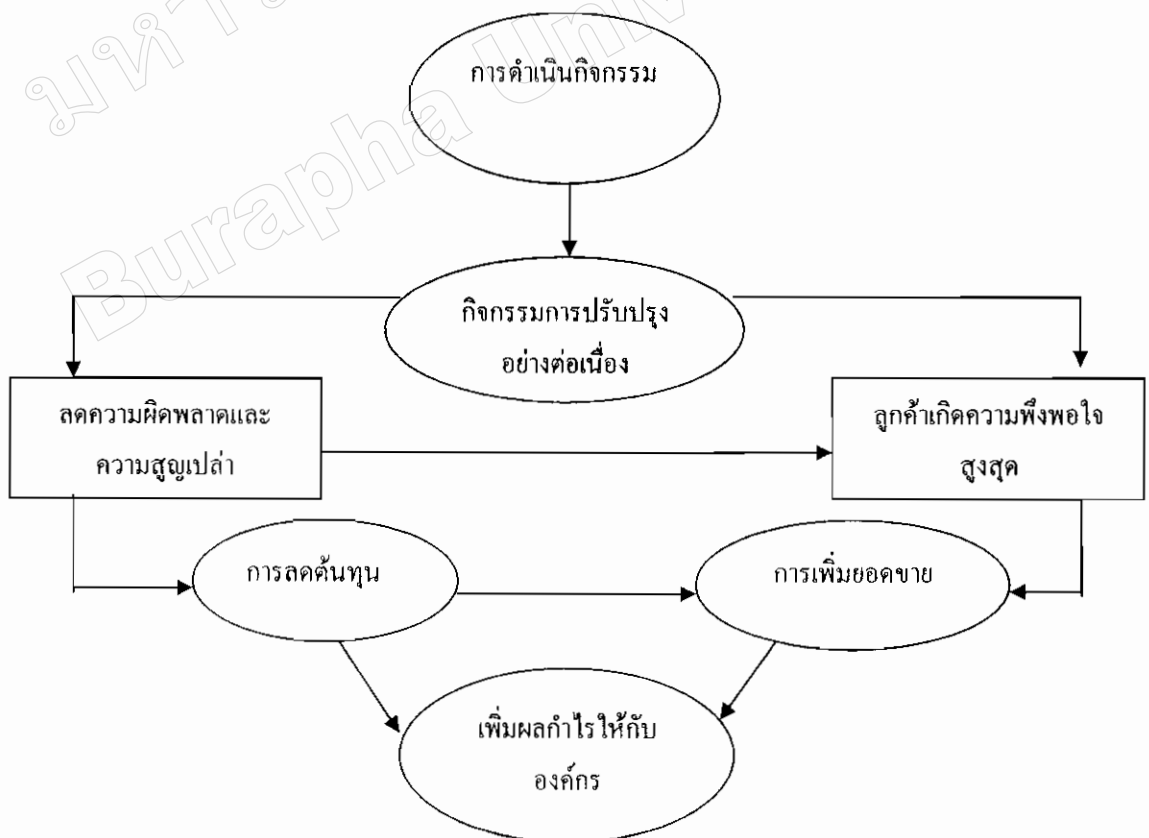
องค์กรที่มีการควบคุมคุณภาพและใช้การมีส่วนร่วมกว้างขวางต้องทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และคุณค่าขององค์กรให้สอดคล้องไปด้วย ผู้บริหารและพนักงานต้องเปิดใจกว้าง เพราะ TQM ไม่ได้ต้องการเพียงการมีส่วนร่วมเท่านั้น แต่ต้องการให้ทุกคนมีเป้าหมายอยู่ที่ของเสีย

เป็นศูนย์ในที่สุด ซึ่งแตกต่างจากการควบคุมคุณภาพแบบดั้งเดิม ที่สนับสนุนความพยายามให้เกิดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ยอมรับได้โดยกำหนดให้มีของเสียน้อยที่สุดเท่านั้น TQM จึงเปรียบเสมือนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

หลักการ TQM ได้เป็นมาตรฐานการจัดการในหลายธุรกิจ ที่มีการนำแนวคิดคุณภาพของ Guru ด้านคุณภาพของ Joseph Juan และ Phillip Granby ซึ่งมีแนวทางควบคุมดังนี้

1. การฝึกอบรมทางคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
2. การบริหารโครงการเพื่อเป็นแนวทางปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. การให้คำมั่นจากผู้บริหารระดับสูงต่อความมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมของ TQM
4. การให้การสนับสนุนแนวคิดบริหารคุณภาพ
5. ทำสิ่งที่ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก
6. ลดสิ่งเสียเป็นศูนย์

ปัจจุบัน TQM ยังเชื่อมโยงกับแนวทางบริการลูกค้า เช่น การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) รวมทั้งการบริหารความสัมพันธ์กับคู่ค้า ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 2.6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (กัลยาณี สูงสมบัติ, 2554)

จากการสรุปโปรแกรมการควบคุมคุณภาพที่ประสบความสำเร็จจากบริษัทชั้นนำต่าง ๆ สรุปได้ว่า ในการควบคุมอย่างเป็นระบบที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จเกิดจาก

1. การบริหารต้องสะท้อนถึงความมุ่งมั่นสู่คุณภาพอย่างแท้จริง
2. มีความเอาใจใส่กับการป้องกันมากกว่าการประเมินผลและความถูกต้อง
3. เน้นการวัดคุณภาพ โดยการใช้ข้อมูลย้อนกลับ
4. มีการให้รางวัลด้านคุณภาพ ในรูปของผลตอบแทนและการลงโทษ
5. เน้นให้เกิดการฝึกอบรมด้านคุณภาพทุกระดับ
6. มีการเน้นการระบุปัญหาและแนวทางแก้ไขโดยการใช้ทีมงานร่วมหารือ
7. สนับสนุนนวัตกรรมและการปรับปรุงต่อเนื่อง
8. สนับสนุนการมีส่วนร่วมทั้งหมด
9. เน้นมาตรฐานการปฏิบัติงานสูงโดยมิขอลดละเว้น
10. จัดให้มีการคำนวณและรายงานต้นทุนที่ประหยัดได้

การควบคุมคุณภาพกลายเป็นการทำธุรกิจวันต่อวันของพนักงานทุกคน ผู้บริหารต้องการประเมินค่าของคุณภาพในรูปแบบผลการปฏิบัติงานโดยรวม มากกว่าแสดงถึงอัตราส่วนร้อยละจากระบบควบคุมทางการเงินเท่านั้น วิธีลงมือปฏิบัติในการควบคุมคุณภาพโดยรวม มีลักษณะเช่นเดียวกับวิธีการควบคุมคุณภาพแบบอื่น มีการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมและกำหนดมาตรฐานคุณภาพที่ต้องการ พนักงานจะได้รับการฝึกฝนให้คิดในรูปแบบการป้องกันไม่ให้เกิดการตรวจจับหรือสืบค้น ผู้บริหารต้องอำนวยความสะดวกในการจัดหา การอบรม ระบบข้อมูลและการสนับสนุนตามความต้องการของพนักงานเพื่อให้บรรลุมาตรฐานคุณภาพที่ต้องการ

อนูวัฒน์ สุขขุติกุล (2542) ได้กล่าวไว้ว่า หลักการของ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ มีสาระรายละเอียดดังนี้

1. ผู้ใช้บริการมีความสำคัญที่สุด ผู้ใช้บริการคือผู้ที่กำหนดความจำเป็นที่ต้องมีหน่วยงานหรือองค์การ เพราะหากไม่มีผู้ได้รับผลประโยชน์จากการทำงานของบุคลากรเสียแล้ว ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมีหน่วยงาน หน้าที่ของบุคลากรต่อผู้ใช้บริการคือการศึกษาความต้องการ การตอบสนองความต้องการให้แก่ผู้ให้บริการ
2. การได้ใจของผู้ปฏิบัติงาน การมีเป้าหมายและความมีส่วนร่วม การเปิด โอกาสให้ทุกคนตั้งเป้าหมาย แล้วเอาเป้าหมายนั้นมาแลกเปลี่ยนเพื่อหาจุดร่วมกัน ความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์พันธกิจ ไม่ได้อยู่ที่ตัวข้อความ แต่อยู่ที่กระบวนการสร้างซึ่งทุกคนมีส่วนร่วม มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทำให้เกิดการถ่ายทอดออกไปเป็นกิจกรรมได้

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่เป็นทีม ทรรศนะที่สำคัญขององค์การ คือ คน คน คือ ทรรศนะที่พัฒนาให้มีคุณค่าเพิ่มขึ้น ได้อย่างต่อเนื่อง คนเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่จะเกิดได้ต้องมีการพัฒนาพฤติกรรม เจตคติ และค่านิยมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถใช้ศักยภาพของคนได้เต็มที่ ซึ่งคนแต่ละคนไม่สามารถทำงานสำเร็จได้ลำพัง เพียงคนเดียว ต้องอาศัยการประสานงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทีมจะเกิดได้เมื่อมีการฝึกฝนทักษะที่จำเป็น ทำความเข้าใจกับวิธีการคิดของสมาชิกในทีม ใช้การถ่ายโอนพลังอำนาจ หรือเสริมพลังให้ทีมและสร้างระบบใหม่ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของทีม

4. มุ่งมั่นกระบวนการ กระบวนการ คือ ขั้นตอนของการทำงานซึ่งกันและกันและได้ผลลัพธ์ที่มีคุณค่ามากขึ้นตามที่เราร้องการงานบริการสุขภาพประกอบด้วยกระบวนการจำนวนมากที่มีความสัมพันธ์กัน ปัญหาจะเกิดในระหว่างรอยต่อหรือการส่งต่อของกระบวนการเหล่านี้ การมุ่งมั่นปรับปรุงกระบวนการแทนที่จะมุ่งกล่าวโทษหรือค้นหาผู้กระทำผิดพลาด ทำให้ได้รับความร่วมมือในการปรับปรุงและเป็นการปกป้องผู้ปฏิบัติงานจากการกระทำผิดในอนาคต

5. การใช้กระบวนการแก้ปัญหาด้วยวิธีการทำงานทางวิทยาศาสตร์ คือ การเรียนรู้ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้เหตุผล และสังเกตผลของการกระทำในทางปฏิบัติซึ่งอาจถามคำถามง่าย ๆ ว่ามีปัญหาอะไร เรื่องนี้ ทำไปทำไม ทำได้ดีหรือไม่ วัดได้อย่างไร จะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร

6. ความมุ่งมั่นของผู้นำ ผู้นำคือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะนำแนวคิด การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเข้ามาปฏิบัติและเป็นผู้กำหนดว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ด้วยการศึกษให้เข้าใจทำเป็นตัวอย่าง ให้การสนับสนุนติดตาม ปรับระบบบริหารเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป หลักการหรือหัวใจของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำสถาบันอาชีวศึกษาได้เป็นอย่างดี ได้แก่การเน้นที่ผู้บริหารและทีมบุคลากรในการที่ สนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายโดยการทำงานร่วมกันเป็นทีม มุ่งมั่นในกระบวนการพัฒนา คุณภาพบริการ โดยใช้เหตุผลและผลมาร่วมวิเคราะห์ ซึ่งผู้นำเป็นผู้ที่ต้องมีความสามารถในการที่ สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทุกคน โดยร่วมแรงร่วมใจที่จะพัฒนาองค์การให้ไป ในแนวทางเดียวกันด้วยการจัดให้มีการอบรมเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานและการส่งเสริมด้านการศึกษแก่บุคลากรในทีม ควรมีการนำข้อมูลที่เป็นจริงมาวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ไข อันจะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องอย่างไม่มีที่สิ้นสุด และเพื่อความเป็นเลิศในการบริการ

เทคนิคของหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

การลงมือปฏิบัติการบริหารหรือควบคุมคุณภาพโดยรวม มีการใช้เทคนิคมากมายจากการรวบรวม พบว่า บริษัทหรือองค์กรส่วนใหญ่มีการประยุกต์ทำ TQM ด้วยเทคนิคต่าง ๆ ดังนี้

1. วงจรคุณภาพ (Quality Circle: QC) วงจรคุณภาพเป็นกลุ่มพนักงานระหว่าง 6-12 คน ที่มีการรวมพลและประชุมหารือร่วมกันเป็นประจำเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาซึ่งกระทบต่อกิจกรรมการทำงาน ญูญแจแห่งความคิดอยู่ที่ว่ากลุ่มคนทำงานจะเป็นผู้ที่รู้ปัญหาดีกว่าคนอื่นและสามารถให้คำวิจารณ์หรือคำแนะนำเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน กลุ่ม QC มีอิสระในการเก็บข้อมูลและทำการสำรวจหรือตัดสินใจควบคุมในระดับล่าง ส่วนใหญ่จะได้รับการพัฒนาในการสร้างทีมคุณภาพเพื่อแก้ไขปัญหา และควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ ขั้นตอนของ QC ที่ใช้ทางปฏิบัติเท่าที่รวบรวมได้จากบริษัทส่วนใหญ่จะเริ่มด้วยการเลือกปัญหาและจบด้วยการสนใจของทีมงาน

2. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) แนวโน้มสำคัญที่พัฒนาให้เกิดขึ้น TQM คือ ประการแรกมีการมอบหมายและให้อำนาจแก่พนักงาน ผู้จัดการ และลูกค้าในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมอย่างชัดเจน ประการที่สองมีการเสนอทางเลือกในการทำงานแบบใหม่ เช่น การแบ่งงาน การสร้างงานแบบเคลื่อนที่หรือสังคมแบบสื่อสาร เป็นต้น

3. การเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากคำนิยามของบริษัทใหญ่แห่งหนึ่ง Benchmarking หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องในการวัดสินค้า บริการ และการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นที่รุนแรงหรืออันตรายที่สุดหรือกับบริษัทที่เป็นที่ยอมรับว่า เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนั้น ญูญแจแห่งความสำเร็จอยู่ที่การวิเคราะห์ เริ่มจากภารกิจของบริษัทซึ่งต้องการการวิเคราะห์อย่างซื่อสัตย์ ให้เห็นกระบวนการในปัจจุบันและระบุขอบเขตที่ต้องการปรับปรุง หลังจากนั้นผู้บริหารต้องเลือกคู่แข่งที่มีคุณค่าต่อการลอกเลียนแบบมาทำการเปรียบเทียบอย่างระมัดระวัง สุดท้ายทำการเปรียบเทียบเพื่อสามารถนำมาคิดค้นหรือเกิดเป็นกลไกเชิงยุทธในการปฏิบัติแผนงานใหม่ ๆ ได้อย่างเหมาะสมต่อไป

4. การใช้แหล่งภายนอก (Outsourcing) แนวโน้มการเติบโตที่รวดเร็วของธุรกิจคือการหาแหล่งภายนอก ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานนอกเหนือจากภายในบริษัทที่ต้องการผู้ร่วมค้าที่มีคุณภาพระดับสูงในส่วนงานพิเศษต่าง ๆ ประโยชน์ในการใช้แหล่งภายนอกทำให้เกิดการประหยัดต้นทุนลดจำนวนบุคลากรและยืดหยุ่นได้ แม้แต่ภาครัฐก็อาจใช้เทคนิคนี้ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพได้ เช่น การให้สัมปทานการประมูลในระบบการควบคุมคุณภาพ การใช้แหล่งภายนอกจะประสบความสำเร็จเมื่อมีการเอาใจใส่ดูแลต่อการเลือกสรรการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จด้านคุณภาพและการค้นหาผู้ร่วมงานแหล่งภายนอกที่ดีที่สุด

5. การลดรอบระยะเวลา (Reduced Cycle Time) รอบระยะเวลาเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นเพื่อให้กระบวนการของบริษัทมีความสมบูรณ์ เช่น การสอนหนังสือในห้องเรียน การจัดพิมพ์ตำรา หรือการออกแบบรถใหม่ การทำงานในรอบระยะเวลาที่ง่ายที่สุด คือ การตัดอุปสรรคระหว่างขั้นตอนงานและขั้นตอนระหว่างแต่ละส่วนงานแล้วย้ายขั้นตอนที่ไม่มีคุณค่าออกไปจากกระบวนการควบคุมคุณภาพโดยรวม เน้นการตอบสนองที่มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและเพิ่มคุณภาพโดยรวมให้กับองค์กร

6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นการลงมือปฏิบัติการปรับปรุงเพิ่มขึ้นในแต่ละส่วนขององค์กร บนพื้นฐานของความต่อเนื่องในการควบคุมคุณภาพที่ประสบความสำเร็จ การใช้เทคนิคนี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมของตนเองปรัชญาพื้นฐานคือการปรับปรุงทีละข้อ ตลอดเวลา มีความเป็นไปได้สูงที่จะประสบความสำเร็จพนักงานสามารถสร้างแนวคิดได้ตลอดไม่จำกัด ผลลัพธ์โดยรวมจะทำให้บริษัทเกิดความได้เปรียบในเชิงแข่งขันได้

ประโยชน์ของหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) กล่าวถึง ประโยชน์ของ TQM ประกอบด้วย

1. ช่วยให้ผู้บริหารและองค์กรสามารถรับรู้ปัญหาของลูกค้า และความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า เพื่อให้การผลิตสินค้าและบริการตรงกับความต้องการตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้า
2. ให้ความสำคัญกับระบบที่เรียบง่ายและผลลัพธ์ที่ลดความสูญเสียและความสูญเปล่าในการดำเนินงาน และการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาระบบ ขั้นตอน และการจัดเก็บข้อมูลการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ง่ายง่าย ไม่เสียเวลากับงานที่ไม่เพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจ
4. พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา และการสร้างรายได้ของธุรกิจ ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน

5. มุ่งพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร ให้มีคุณภาพสูงสุดในทุกมิติ

กาญจนา สมุหรัญญู (2545) กล่าวถึง ประโยชน์ของ TQM ประกอบด้วย

1. ประสิทธิภาพการนำระบบ TQM มาใช้ในการบริหารธุรกิจ ทำให้ระบบและกระบวนการทำงานได้รับการปรับปรุงให้มีคุณภาพสูงขึ้น ภายใต้การนำของผู้บริหารระดับสูง ที่มีวิสัยทัศน์ยาวไกล และการมีส่วนร่วมของพนักงานทั่วทั้งองค์กร
2. พนักงานในองค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะได้รับการส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพงานทั่วทั้งองค์กร ได้รับการฝึกอบรมให้ทำงานให้ดีขึ้น มีความภาคภูมิใจ

และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นสุข ส่งผลให้ต้นทุนที่เกิดจากของเสียลดลง รอบเวลาสั้นลงและมีผลผลิตภาพเพิ่มสูงขึ้น

3. สินค้าและบริการมีความน่าเชื่อถือส่งมอบตรงเวลา มีนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น
4. ลูกค้าได้รับสินค้าและบริการอำนวยความสะดวกให้ได้อย่างคุ้มค่าและเกิดความพึงพอใจ
5. ธุรกิจสามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้ และเพิ่มลูกค้าใหม่ ๆ ได้มาก
6. ทำให้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นพร้อมกับผลกำไรที่เพิ่มขึ้น

สรุปประโยชน์หลักการบริหารแบบ TQM

1. ช่วยให้ผู้บริหารและองค์กรสามารถรับรู้ปัญหาของลูกค้า และความต้องการที่แท้จริงของตลาด เพื่อให้การผลิตสินค้าและบริการตรงกับความต้องการตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้า
2. ให้ความสำคัญกับระบบที่เรียบง่ายและผลลัพธ์ที่ลดความสูญเสียและความสูญเปล่าในการดำเนินงาน และการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาระบบ ขั้นตอน และการจัดเก็บข้อมูลการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ง่าย ไม่เสียเวลากับงานที่ไม่เพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจ
4. พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา และการสร้างรายได้ของธุรกิจ ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน
5. มุ่งพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร ให้มีคุณภาพสูงสุดในทุกมิติ (ฉันทพันธ์ เจริญนท์, 2545, หน้า 67-68)

แนวคิดมาตรฐานการประเมินของ JCSEE

Maduas, Seriven and Stufflebeam (1983, pp. 399-402) อธิบายถึงมาตรฐานการประเมินของ The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation (JCSEE) เป็นเกณฑ์การประเมินโดยแบ่งออกเป็น 4 หมวด ดังนี้

1. มาตรฐานการใช้ประโยชน์ (Utility Standards) คือ ผลการประเมิน ต้องให้ข้อมูลตรงตามที่ใช้ผลการประเมินอย่างรู้ (เช่น ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ฯลฯ) นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานได้จริง โดยเฉพาะหากสามารถให้ข้อมูลช่วยในการปรับปรุงตนเองได้ในระดับบุคคล (นักเรียน ครู ผู้บริหาร บุคลากรในสถานศึกษา) ก็จะทำให้มีประโยชน์มากยิ่งขึ้น ประกอบด้วยการระบุผู้ที่เกี่ยวข้องที่ต้องการใช้สารสนเทศในการศึกษาข้อมูลที่น่าเชื่อถือของผู้ประเมินการรวบรวมข้อมูลครอบคลุมและตอบสนองความ

ต้องการใช้สารสนเทศของผู้ที่เกี่ยวข้อง การแปลความหมายและการตัดสินใจคุณค่ามีความชัดเจน รายงานการประเมินมีความชัดเจนทุกขั้นตอน การเผยแพร่ผลการประเมินไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง รายงานการประเมินเสร็จทันเวลาสำหรับนำไปใช้ประโยชน์ การประเมินส่งผลกระทบในการกระตุ้นให้มีการดำเนินการประเมินต่อไปอย่างต่อเนื่อง

2. มาตรฐานความเป็นไปได้(Feasibility Standards) คือ วิธีการที่ใช้ในการประเมินจะต้องมีความเป็นไปได้ในแนวทางปฏิบัติจริง ประหยัด คุ่มค่า และเหมาะสม ประกอบด้วยวิธีการประเมินสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงการเป็นที่ยอมรับได้ทางการเมืองผลที่ได้มีความคุ้มค่า

3. มาตรฐานความเหมาะสม (Propriety Standards) คือ วิธีการที่ใช้ในการประเมินต้องไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน เช่น ไม่ก่อให้เกิดผลเสียให้กับผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย การกำหนดข้อตกลงของการประเมินอย่างเป็นทางการ และการแก้ปัญหาของความขัดแย้งในการประเมินด้วยความเป็นธรรมและ โปร่งใสรายงานผลการประเมินอย่างตรงไปตรงมาเปิดเผยและคำนึงถึงข้อจำกัดของการประเมินการให้ความสำคัญต่อสิทธิในการรับรู้ข่าวสารของสาธารณะ การคำนึงถึงสิทธิส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่างการเคารพสิทธิในการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องของรายงานผลการประเมินที่สมบูรณ์ยุติธรรม และเสนอทั้งจุดเด่น และจุดด้อยของสิ่งที่ประเมินและผู้ประเมินทำการประเมินด้วยความรับผิดชอบ และมีจรรยาบรรณ

4. มาตรฐานความถูกต้อง(Accuracy Standards) คือ วิธีการที่ใช้ในการประเมินต้องมีความถูกต้อง ให้ข้อมูลเชื่อถือได้ เช่น เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินต้องสามารถวัดตัวบ่งชี้ที่ต้องการวัดได้จริง มีความครบถ้วนสมบูรณ์ตามตัวบ่งชี้ที่ต้องการวัด แหล่งผู้ให้ข้อมูลเชื่อถือได้ให้ข้อมูลตามความเป็นจริง วิธีการวิเคราะห์และการเสนอผลการประเมินถูกต้องและผลการประเมินมีความเป็นปรนัย ประกอบด้วย การระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่างชัดเจน การวิเคราะห์บริบทของการประเมินอย่างพอเพียง การบรรยายจุดประสงค์และกระบวนการประเมินอย่างชัดเจน การบรรยายแหล่งของข้อมูลและการได้มาอย่างชัดเจน การพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความตรง การพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความเชื่อมั่นได้ การจัดระบบควบคุมสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และรายงาน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การลงข้อสรุปที่มีเหตุผลสนับสนุน และการเขียนรายงานมีความเป็นปรนัย

ขั้นตอนการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

1. ขั้นการเตรียมการ

1.1 การเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกคน โดยทำความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพภายในประเด็นที่สำคัญ ๆ เช่น การประเมินคุณภาพคืออะไรมีความสำคัญต่อการพัฒนาอย่างไร ขั้นตอนการประเมินคุณภาพเป็นอย่างไร เน้นย้ำกับบุคลากรในการให้ความร่วมมือ

การตอบ คำถามหรือการสัมภาษณ์โดยยึดหลักการตอบตามสิ่งที่ปฏิบัติจริงและผลที่เกิดขึ้นจริง เน้นย้ำให้ บุคลากรทุกคนตระหนักว่าการประเมินคุณภาพคือภารกิจประจำของทุกคนที่ต้องร่วมมือกัน ทำอย่างต่อเนื่อง สร้างความตระหนักถึงคุณค่าของการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐาน การศึกษาของสถานศึกษาและการทำงานเป็นทีม และต้องพัฒนาความรู้ ทักษะเกี่ยวกับการประเมิน คุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษา และตัวบ่งชี้ โดยเน้นเนื้อหาการกำหนดกรอบมาตรฐาน การประเมิน การสร้างเครื่องมือประเมินตามมาตรฐาน การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล จากผลการประเมิน และการเขียนรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐาน

1.2 การแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานด้านการประเมินคุณภาพภายในตาม มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา รับผิดชอบในการประสานงาน กำกับดูแลช่วยเหลือสนับสนุนให้ทุก ฝ่ายทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งคณะกรรมการหรือคณะทำงานควรจะประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน บุคลากรในสถานศึกษา รวมไปถึง ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวกับสถานศึกษา

2. ขั้นตอนดำเนินงาน

ขั้นการดำเนินงานเป็นกระบวนการบริหารงานอย่างมีคุณภาพครบวงจร (PDCA) ของ เดมมิ่ง ซึ่งวงจรของเดมมิ่งประกอบด้วยการวางแผน (Plan) ปฏิบัติตามแผน (Do) ตรวจสอบผลการ ดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษา (Check) และพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ (Act) โดยมีลักษณะเป็น วงจรต่อเนื่อง

2.1 การวางแผนการปฏิบัติงาน (P) จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์/ เป้าหมายของ การประเมินให้ชัดเจน โดยใช้กรอบ มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาเป็นแนวทางการดำเนินงาน รวมไปถึงการวางแผนผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน ระยะเวลาและทรัพยากรที่ต้องใช้สำหรับการ จัดทำแผนของสถานศึกษา เช่น แผนปฏิบัติการประจำปี แผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา สถานศึกษา แผนงบประมาณ แผนการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น กำหนดวิธีการประเมินตัวบ่งชี้ ความสำเร็จตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา เตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน วางแผนการเก็บข้อมูล วางแผนการวิเคราะห์/ สรุปและรายงานผล

2.2 การดำเนินการตามแผน (D) ศึกษามาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ ผู้บริหารควรให้ การส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข โดยจัดสิ่งอำนวยความสะดวก สนับสนุน ทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติ กำกับ ติดตามการทำงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้และให้การนิเทศ

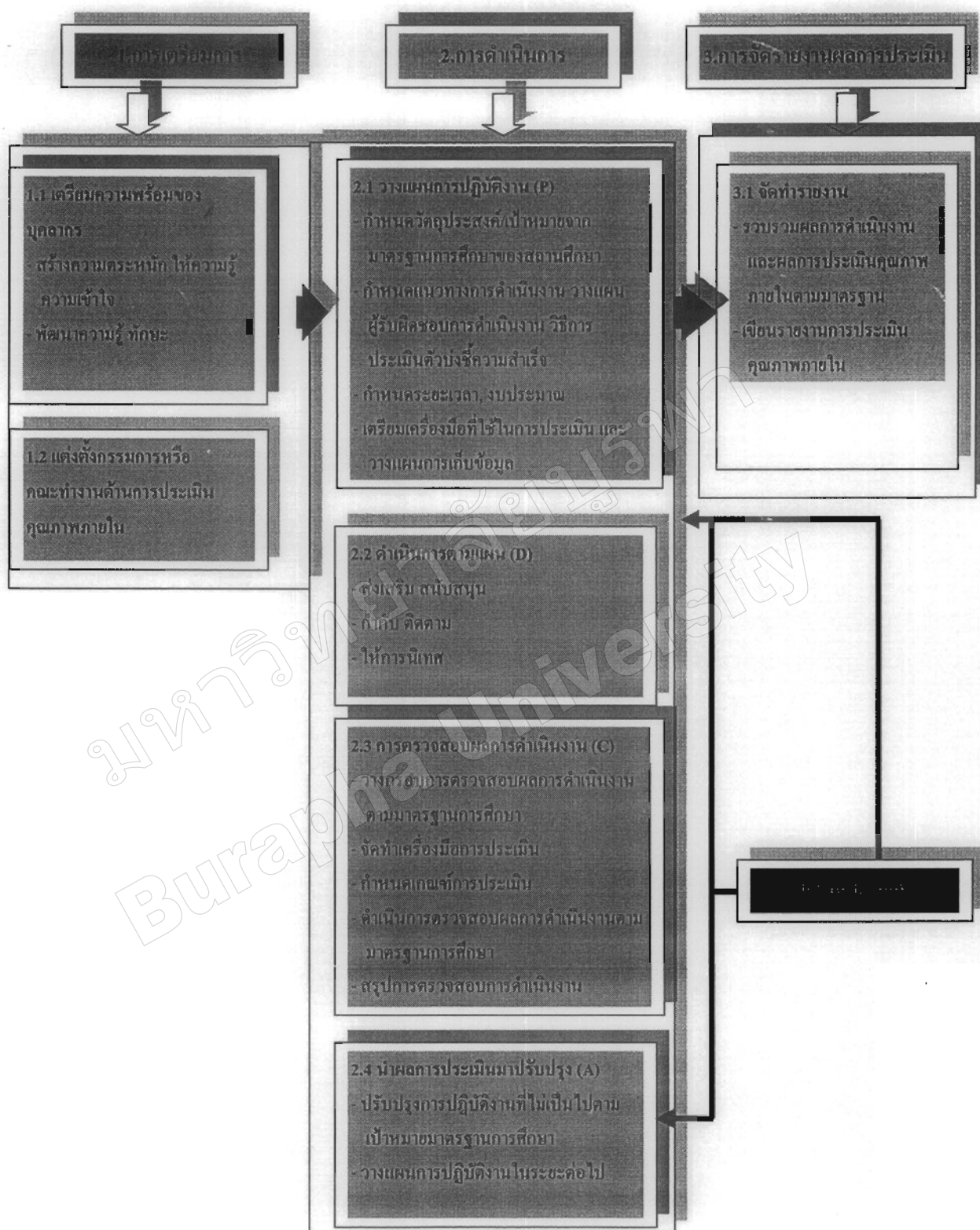
2.3 การตรวจสอบผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษา (C) โดยวางกรอบการ ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษา สร้างเครื่องมือการประเมินตามมาตรฐาน

การศึกษา กำหนดเกณฑ์การประเมินตัวบ่งชี้ตามมาตรฐานการศึกษา ดำเนินการตรวจสอบ การดำเนินงานและสรุปผลการตรวจสอบการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษา

2.4 การนำผลการประเมินคุณภาพภายในมาปรับปรุง (A) สถานศึกษานำผลการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษามาวิเคราะห์ วางแผนการแก้ไขปรับปรุง การดำเนินงานของสถานศึกษาในส่วนที่เป็นจุดที่ควรพัฒนา ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาตามแนวทางที่สถานศึกษาเลือกใช้ แล้วดำเนินการตรวจสอบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการบรรลุหรือไม่ ซึ่งเป็นการย้อนกลับไปดำเนินการตาม ขั้นตอนที่ 1) ใหม่ เพื่อนำไปวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงานในระยะต่อไป สำหรับงานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้พัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นต่อไป

3. ขั้นการจัดทำรายงานผลการประเมิน

เมื่อสถานศึกษาดำเนินการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาเสร็จแล้วจะ จัดทำรายงานการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษา พร้อมสรุปจุดแข็งและจุดที่ควร พัฒนาของสถานศึกษา ให้หน่วยงานต้นสังกัด ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ

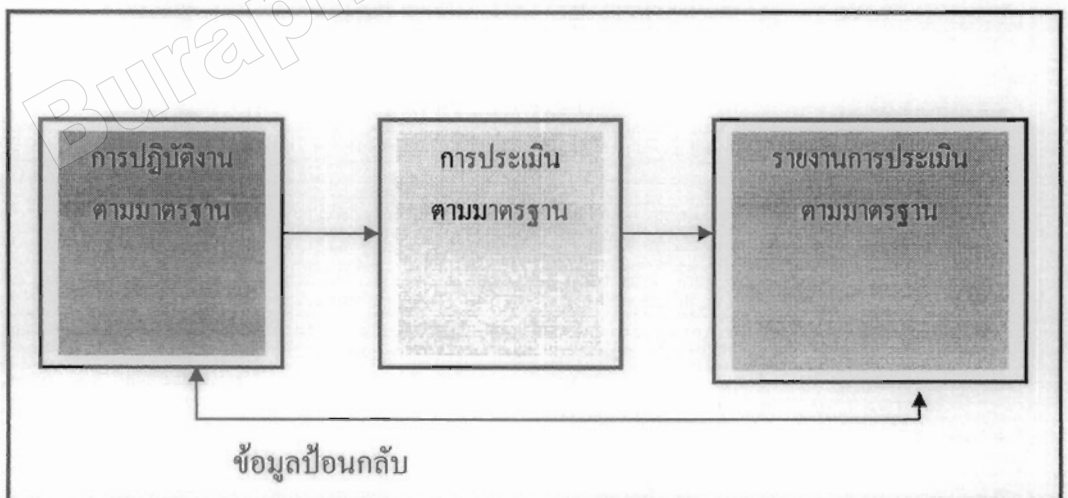


ภาพที่ 2.7 กระบวนการการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
(สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2551)

แนวทางการประเมินคุณภาพภายใน

การประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาเป็นการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาตามที่สถานศึกษากำหนดสำหรับใช้เป็นทิศทางการบริหารจัดการศึกษาในความรับผิดชอบของสถานศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น โดยมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

1. การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาโดยสถานศึกษากำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพของสถานศึกษาที่พึงประสงค์ เป็นการส่งเสริม กำกับดูแล ระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. การประเมินตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา สถานศึกษาแต่งตั้ง คณะกรรมการหรือคณะทำงานประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา โดยมีเครื่องมือการประเมินตามมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ ที่มีคุณภาพนำผลการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาไปใช้และพัฒนา สำหรับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่อยู่ในระดับปรับปรุงจะต้องนำมาแก้ไขปรับปรุงตามระยะเวลาที่เหมาะสมที่ผู้ปฏิบัติได้กำหนดไว้
3. การรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา สถานศึกษาสรุปผลการประเมินและเขียนรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อนำไปวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป แสดงได้ดังแผนภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 แนวทางการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

(กัลยาณี สูงสมบัติ, 2554)

ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน

การบริหารจัดการศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้นจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเพื่อส่งเสริม การศึกษา ในสายอาชีวศึกษาให้เป็นที่ยอมรับและสามารถมีรายได้สูง ตามความสามารถ ประชาคม อาเซียน โดยร่วมมือกับภาคเอกชนและสถาบันการศึกษาในการวางแผนการผลิตกำลังคนให้มี ความรู้ความสามารถในการทำงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นและจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและ งานวิจัยที่เกี่ยวกับ การศึกษานี้จึงนำตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิจัย คือ กลยุทธ์ในการพัฒนา สถาบันอาชีวศึกษาเอกชน โดยประยุกต์แนวคิด ทฤษฎีหลักการบริหารคุณภาพทั่วทุกด้านทั้ง องค์การ (TQM) แนวคิดจากยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและมาตรฐาน การประเมินของ JCSEE เกณฑ์ในการประเมินผล มาตรฐานสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน มาประยุกต์ เป็นแบบสอบถาม จำนวน 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน มุ่งศึกษานโยบายการวางแผน จัดเตรียม ทรัพยากร และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณภาพ ตลอดจนตัวชี้วัดคุณภาพที่สอดคล้องกับ ความต้องการที่ชัดเจน มีกิจกรรมหลายระบบที่สามารถนำมาใช้ โดยประยุกต์จากมาตรฐานการ ประเมินของ JCSEE เกณฑ์ในการประเมินผล มาตรฐานสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน และ แนวคิด ทฤษฎีหลักการบริหารคุณภาพทั่วทุกด้านทั้งองค์การ (TQM) แนวคิดจากยุทธศาสตร์ สำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา
2. ด้านการปฏิรูประบบการเรียนรู้ มุ่งศึกษาความสามารถในการปฏิรูปการพัฒนาระบบ การเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ และมีความสอดคล้องกับสภาพตลาด รวมไปถึง ความสามารถในการพัฒนา เชื่อมโยงการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับระบบการพัฒนาและ จัดตั้งสถาบันพัฒนาครูและบุคลากรการอาชีวศึกษา ซึ่งประยุกต์จากยุทธศาสตร์ สำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา
3. ด้านพัฒนาระบบบริหาร มุ่งศึกษาแผนการพัฒนาระบบการบริหารงานและ การแผนพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษายึดแนวนโยบายและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษ ที่สองด้านการพัฒนาอาชีวศึกษาเป็นหลักโดยคำนึงถึงการพัฒนาหลายมิติ เช่น ด้านวิชาการ ความเป็นครู ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ความสามารถด้านการวิจัยสมรรถนะทาง วิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชาชีพชอบทุกช่วงอายุการทำงาน โดยจัดให้มีกระบวนการกำกับติดตาม การนิเทศการสอน โดยผู้มีความรู้และประสบการณ์เน้นการพัฒนาจากการทำงานจริงร่วมกับ

ภาคการผลิต ภาคสังคม สมาคมวิชาชีพต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางด้านตลาดกำลังคนของอาเซียน โดยประยุกต์จากมาตรฐานการประเมินของ JCSEE เกณฑ์ในการประเมินผล มาตรฐานสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนและยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

4. ด้านการบริหารจัดการ ศึกษาเพื่อมุ่งการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ ให้มีประสิทธิภาพซึ่งกลยุทธ์สำคัญในการดำเนินนโยบาย คือการส่งเสริมและพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพผู้บริหารสถานศึกษาการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ นวัตกรรม องค์ความรู้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ และการสนับสนุนให้มีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการลงทุนทางการศึกษา โดยประยุกต์จากแนวคิด ทฤษฎีหลักการบริหารคุณภาพทั่วทุกด้านทั้งองค์การ (TQM) แนวคิดจากยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

5. ด้านปรัชญาและเป้าหมาย มุ่งในการบริหารจัดการทุกเรื่องในองค์การให้ได้ตามนโยบายคุณภาพที่กำหนด โดยการเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และนโยบาย มีการวางแผน จัดเตรียมทรัพยากร และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณภาพ ตลอดจนตัวชี้วัดคุณภาพที่สอดคล้องกับความต้องการที่ชัดเจน มีกิจกรรมหลายระบบที่สามารถนำมาใช้ เช่นด้านประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา จะมีระบบบริหารคุณภาพ ซึ่งประยุกต์จากแนวคิดหลักการบริหารคุณภาพทั่วทุกด้านทั้งองค์การ (TQM)

6. ด้านประสิทธิภาพบุคลากร มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งศึกษาในด้านครูและบุคลากรอาชีวศึกษาที่จะส่งผลต่อการผลิตและพัฒนาากำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และกำหนดแนวทางในด้านการสร้างเสริมปริมาณครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านอาชีวศึกษาให้พอเพียงการสร้างเสริมมาตรฐานวิชาชีพ สมรรถนะและประสบการณ์เพื่อคุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านอาชีวศึกษาสร้างเสริมคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาและการสร้างโอกาสและความร่วมมือในการสร้างเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาด้านอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพซึ่งประยุกต์จากแนวคิดหลักการบริหารคุณภาพทั่วทุกด้านทั้งองค์การ (TQM) และ ยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย คือ ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ประยุกต์จากแนวคิดจากยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มาประยุกต์เป็นแบบสอบถาม ได้แก่

1. การเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้สมัครเรียนสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน
2. โรงเรียนได้รับรางวัลจากสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน

3. โรงเรียนสามารถผลิตและพัฒนากำลังคนให้ มี สมรรถนะ ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของตลาดแรงงานและสังคม
4. โรงเรียนสามารถร่วมมือผลิตและพัฒนากำลังคนร่วมกันระหว่างสถานศึกษาและสถานประกอบการ
5. โรงเรียนสามารถประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ภาพลักษณ์ เชิงคุณภาพไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เห็นความสำคัญของการเรียนอาชีวศึกษา
6. โรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนอบรมวิชาชีพเพื่อการพัฒนาต่อยอดอาชีพเดิมหรือสร้างอาชีพใหม่
7. โรงเรียนสามารถพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาด้านอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพและได้ รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ
8. โรงเรียนเตรียมความพร้อมกำลังคนเพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนใน ส่วนของการตั้งรับ และเชิงรุก ได้แก่ การเพิ่มขีดความสามารถทางภาษา และสมรรถนะกำลังคนอาชีวศึกษาให้มีมาตรฐานในระดับสากล
9. โรงเรียนเตรียมให้ความสำคัญกับครู และผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยมุ่งเพิ่มพูน ขีดความสามารถของครูในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
10. โรงเรียนยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับสถานประกอบการ โดยเน้นความร่วมมือในการจัดอาชีวศึกษา ระบบทวิภาคี และการฝึกงาน
11. โรงเรียนสามารถพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในให้เชื่อมโยงกับการประกันคุณภาพภายนอก
12. โรงเรียนสามารถพัฒนาและเพิ่มจำนวนบุคลากรให้เป็นไปตามมาตรฐานของการจัดการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา
13. โรงเรียนได้ศึกษาและร่วมมือกับสถานประกอบการในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนระดับปวช. ปวส. และปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ
14. โรงเรียนมีโครงการผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสนองตอบความต้องการของสถานประกอบการและชุมชน
15. โรงเรียนมีโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บุคลากรระหว่างหน่วยงาน สถานศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติการบริหารจัดการสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน

กรมอาชีวศึกษาเอกชนได้ดำเนินการจัดการศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพเพื่อผลิตกำลังคนในระดับช่างกึ่งฝีมือ ช่างฝีมือ ช่างเทคนิคและนักเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สนองความต้องการของตลาดแรงงาน รวมทั้งการประกอบอาชีพอิสระ โดยการจัดการศึกษาและฝึกอบรมใน 8 ประเภทวิชาหลัก คือ ประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม เกษตรกรรม ประมง พาณิชยกรรม คหกรรมศาสตร์ ศิลปกรรม อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรม สิ่งทอในการจัดการศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพของกรมอาชีวศึกษาเอกชน แบ่งเป็น 3 รูปแบบที่สำคัญคือ

1. การจัดการเรียนการสอนในระบบดำเนินการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรระดับต่าง ๆ เช่น ปวช. ปวส. และอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี

2. จัดการเรียนการสอนและฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น ซึ่งมีการจัดทั้งในและนอกสถานศึกษาเพื่อบริการวิชาชีพแก่ชุมชน แบ่งออกเป็นหลักสูตรประเภทต่าง ๆ หลักสูตรฝึกอบรมวิชาชีพระยะสั้น หลักสูตรส่งเสริมฝึกอชีพ (9+1, 12+1)

3. จัดการเรียนการสอนหลักสูตร ปวช. พิเศษ (อส.กช.) รับผู้สำเร็จการศึกษาภาคบังคับ (ประถมศึกษา) ซึ่งเป็นเยาวชนที่มีประสบการณ์ในงานเกษตร 2-3 ปี อายุระหว่าง 15-25 ปี เข้ารับการศึกษาในวิทยาลัยเกษตรกรรม อาจกลับไปปฏิบัติงานฟาร์มไร่นาของตนเองและกลับมาศึกษาต่อให้ครบจำนวนหน่วยกิตในหลักสูตรในขณะเดียวกันนักศึกษาวิชาสามัญหลักสูตรเร่งรัดได้รับวุฒิ ม.3 หรือเทียบเท่า จบการศึกษาแล้วจะได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพพิเศษ ปัจจุบันดำเนินการสอนในสาขาวิชาเกษตรกรรมโดยได้จัดให้มีการเชื่อมโยงของการจัดการศึกษาทุกรูปแบบ ให้สามารถเทียบโอนประสบการณ์และสะสมหน่วยกิต เพื่อให้ได้รับการพัฒนาคุณวุฒิทางการศึกษาวิชาชีพที่สูงขึ้นและช่วยให้แรงงานที่อยู่ในโรงงาน สถานประกอบการ ตลอดจนเยาวชนประชาชนได้มีโอกาสในการเข้าถึงบริการด้านการอาชีวศึกษาได้มากขึ้นในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ในหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) กรมอาชีวศึกษาเอกชนได้รับงบประมาณสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายจำแนกตามประเภทวิชาได้ดังนี้

ช่างอุตสาหกรรม	4,640 บาท/คน/ปี
พาณิชยกรรม	3,040 บาท/คน/ปี
คหกรรม	3,940 บาท/คน/ปี
ศิลปกรรม	4,940 บาท/คน/ปี
เกษตรกรรม (เพื่อชีวิต)	9,140 บาท/คน/ปี
เกษตรกรรม (ทั่วไป/ ประมง)	4,140 บาท/คน/ปี

เพื่อให้การจัดการศึกษาวิชาชีพได้ครอบคลุมไปถึงกลุ่มบุคคลด้อยโอกาสมากขึ้น

กรมอาชีวศึกษาเอกชนได้ร่วมกับสมาคมคนพิการต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอนสำหรับกลุ่มผู้พิการเป็นการเฉพาะขึ้น ทั้งในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพและประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง เช่น วิทยาลัยสารพัดช่างชลบุรีร่วมกับสมาคมคนหูหนวกแห่งประเทศไทย จัดการศึกษาวิชาชีพระดับ ปวส. สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจในการปฏิรูปการอาชีวศึกษากกรมอาชีวศึกษาเอกชนได้ยกร่าง พ.ร.บ. การอาชีวศึกษาตามแนวทาง พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยได้กำหนดหลักการ ในการปฏิรูปการอาชีวศึกษา ดังนี้

1. การสร้างเอกภาพเชิงนโยบาย

ปัจจุบันมีหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน รับผิดชอบการจัดการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ จากการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติพบว่า เฉพาะหน่วยงานของรัฐบาลมี 22 กรมใน 9 กระทรวง จัดอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ บางครั้งมีปัญหาด้านความซ้ำซ้อน วามสิ้นเปลือง ขาดการประสานและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ขาดเอกภาพด้านนโยบาย และเป้าหมาย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดให้มีองค์กรระดับชาติดูแลด้านการอาชีวศึกษาโดยเฉพาะเพื่อทำหน้าที่ด้านนโยบาย กำหนดเป้าหมายระดับชาติ และประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งภาครัฐและเอกชน

2. การกระจายอำนาจ

ในภาวะที่ประเทศอยู่ในช่วงของการฟื้นฟูเศรษฐกิจ และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนากำลังคนระดับกึ่งฝีมือ ฝีมือ เทคนิค และเทคโนโลยี ต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษ เป้าหมายและทิศทางต้องกำหนดโดยกลไกทางเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน ดังนั้น การกำหนดให้มีองค์กรอาชีวศึกษาขึ้น โดยมีองค์ประกอบของคณะกรรมการจากภาคเอกชน โดยเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการ ลูกจ้าง สมาคมอาชีพหรือกลุ่มอาชีพไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง ถือเป็น การกระจายอำนาจและสร้างความเป็นหุ้นส่วน (Partnership) เพื่อรับผิดชอบการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การฟื้นฟูเศรษฐกิจและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้ประเทศ

นอกจากนี้ได้กำหนดให้มีการรวมกลุ่มสถานศึกษาในพื้นที่ 2-3 จังหวัด ในรูปสถาบัน การอาชีวศึกษา โดยมีหลักการสำคัญคือเพื่อรองรับการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง และร่วมผนึก กำลังในการระดมทรัพยากร เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่ และสามารถขยายการศึกษาวิชาชีพได้ครบทุกศาสตร์ ทั้งนี้ในช่วงที่ร่าง พ.ร.บ. การอาชีวศึกษาอยู่ ระหว่างการพิจารณาตามขั้นตอน ได้มีการจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา กำหนดโครงสร้างระบบ การโดยจัดให้มีผู้บริหารและมอบอำนาจให้ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษาการบริหารจัดการ เป็นไปอย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ

3. การกำหนดระบบคุณวุฒิวิชาชีพ

ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยด้านทรัพยากรมนุษย์ค่อนข้างต่ำ เนื่องจากการวัดจากการศึกษาขั้นพื้นฐานของแรงงาน แม้ว่าจะเป็นข้อเท็จจริงแต่สิ่งหนึ่งที่ต้อง ยอมรับคือแรงงานไทยจำนวนไม่น้อยมีทักษะหรือความสามารถในการปฏิบัติงานหรือการประกอบ อาชีพอย่างดีเป็นที่ยอมรับ แต่ยังไม่มีการเชื่อมโยงในการยกระดับคุณค่าของความสามารถในการ ปฏิบัติงานขณะที่คุณวุฒิทางการศึกษามีได้ประกันความสามารถในการปฏิบัติงานเสมอไป ดังนั้น จึงจำเป็นต้องระดมกำลังและสร้างความเข้มแข็งให้กลุ่มอาชีพ/ สมาคมอาชีพและผู้ประกอบการ เพื่อให้สามารถกำหนดมาตรฐานอาชีพ (Occupation Standards) อันจะนำไปสู่การพัฒนาระบบ คุณวุฒิวิชาชีพ (Vocational Qualifications) เพื่อสร้างจุดเชื่อมต่อระหว่างความสามารถในการ ปฏิบัติงานและคุณวุฒิทางการศึกษา การดำเนินการดังกล่าวต้องอาศัยองค์กรหลักและกลไกที่ เข้มแข็งรับผิดชอบ จึงจำเป็นต้องกำหนดให้มีองค์กรหลักด้านการอาชีวศึกษาขึ้น เพื่อทำหน้าที่ ระดมกำลังในการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ และทำให้การอาชีวศึกษาเป็นระบบเปิด (Open Entry/ Open Exit) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตให้โอกาสผู้ที่ทำงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้และเทียบ ประสพการณ์ เพื่อรับคุณวุฒิวิชาชีพและให้ระบบอาชีวศึกษาเป็นระบบการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติงานจริง

4. การกำหนดมาตรฐานการอาชีวศึกษา

การผลิตกำลังคนอาชีวศึกษามีหลายระดับ แม้บางส่วนหนึ่งต้องสอดคล้องกับแนวโน้ม การประกอบอาชีพและภูมิปัญญาท้องถิ่น แต่ส่วนที่ถือเป็นภาระหลักประการหนึ่งของการ อาชีวศึกษาคือการผลิตกำลังคนให้มีทักษะความรู้ตามมาตรฐานสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต หากกำลังคนไม่ได้มาตรฐานก็อาจส่งผลถึง ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน แต่เนื่องจากมีหลายหน่วยงานทั้งรัฐและเอกชน จัดการอาชีวศึกษา จึงจำเป็นต้องสร้างมาตรฐานการอาชีวศึกษาในระดับชาติ เพื่อเป็นกรอบการ ดำเนินการของหน่วยต่าง ๆ โดยกำหนดให้มีองค์กรหลักเพื่อกำหนดมาตรฐานการอาชีวศึกษา และมีกลไกกำกับดูแลให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

ปฏิรูปการเรียนรู้

เพื่อให้การปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนอาชีวศึกษาเป็นไปตามแนวทาง พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และความต้องการของสังคม กรมอาชีวศึกษาเอกชนได้กำหนดแนวทาง ดังนี้

1. การจัดการเรียนอาชีวศึกษา การเรียนในห้องเรียน มิใช่การเรียนรู้อย่างครบถ้วน เพราะการเรียนเฉพาะในห้องเรียนย่อมไม่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนการสอนด้านอาชีวศึกษาจะต้องฝึกปฏิบัติจริงจากสถานการณ์จริง สิ่งแวดล้อมจริง จากบุคคลที่มีความรู้จริงและสังคมจริง

2. จัดการเรียนการสอนภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติที่มีการบูรณาการ ไม่แยกกันโดยสิ้นเชิงเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยง เนื่องจากในการประกอบอาชีพจริงไม่มีการแยกส่วนเพราะเทคโนโลยีและศาสตร์แต่ละสาขาวิชาไม่สามารถแยกกันได้อย่างชัดเจน

ในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งครูและผู้เรียน จะต้องปฏิรูปด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย ดังนี้

บทบาทครู

ครูจะต้องพัฒนากระบวนการเรียนการสอนและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ครูจะต้องเป็นผู้แสวงหาความรู้ ใฝ่รู้ เข้าไปเรียนรู้ในสถานประกอบการพร้อมกับนักเรียน นักศึกษา ด้วยเหตุผลที่สำคัญ คือ

1. เพื่อตามให้ทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
2. เพื่อนำไปถ่ายทอดแก่นักเรียน นักศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทของผู้เรียน

ตัวผู้เรียนเองในฐานะที่ถือได้ว่ามีความสำคัญที่สุดสำหรับการจัดการเรียนการสอน จะต้องมียุทธศาสตร์อย่างน้อย 5 ประการ ได้แก่

1. ได้คิดเอง ทำเอง ปฏิบัติเอง และสร้างความรู้ด้วยตนเอง จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
2. มีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมาย กิจกรรม และวิธีการเรียนรู้ สามารถเรียนรู้

ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

3. มีส่วนร่วมในการประเมินผลอย่างมีความสุข

4. เน้นกระบวนการคิดและการปฏิบัติจริง นำไปใช้ประโยชน์ได้

5. เน้นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีผู้เรียน ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้

หลักสูตรอาชีวศึกษา

เป็นหลักสูตรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ (Multidisciplinary) เพื่อให้ผู้เรียนมีสมรรถนะ (Competency) ตามมาตรฐานอาชีพที่ตลาดแรงงาน ต้องการ หลักสูตรอาชีวศึกษานี้ให้ผู้เรียนมีความรู้ลึกและกว้าง เพื่อให้ปฏิบัติงานได้จริงมีลักษณะ ดังนี้

1. เพื่อการฝึกทักษะวิชาชีพให้มากขึ้น
2. เน้นการฝึกในสถานประกอบการจริง ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานจริง

ดังนั้นในปีการศึกษา 2545 สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี (DVT) ให้ได้อย่างน้อย 1 สาขาวิชา เพราะขณะนี้ยังมีสถานศึกษาอีก 1 ใน 3 ของกรมอาชีวศึกษาเอกชนที่ยังไม่สามารถสนองนโยบายดังกล่าวได้

3. จัดหลักสูตรการอาชีวศึกษาในลักษณะของบูรณาการ ซึ่งควรเป็นการบูรณาการความรู้ทักษะวิชาชีพทั้งในระหว่างประเภทวิชาหรือสาขาวิชา เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ลึกและกว้าง สามารถประกอบอาชีพได้อย่างหลากหลาย

การพัฒนาหลักสูตร

1. จัดทำหลักสูตรประกาศนียบัตร พุทธศักราช 2545 ใน 8 ประเภทวิชา ได้แก่ ประเภทวิชาอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม คหกรรม ศิลปกรรม เกษตรกรรม ประมง อุตสาหกรรมท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมสิ่งทอ

2. จัดทำหลักสูตร 9+1, 12+1

3. ให้ความร่วมมือในการจัดทำหลักสูตรวิทยาลัยชุมชน

4. จัดทำหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2540 (เพิ่มเติม พ.ศ. 2541) ประเภทวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว สาขาวิชาการโรงแรมและบริการ

การปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา

กรมอาชีวศึกษาเอกชนได้พัฒนาการบริหารและการจัดการอาชีวศึกษาตามแนวทางร่าง พ.ร.บ. การอาชีวศึกษา บนหลักการพื้นฐานของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แบ่งการบริหารงานออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับชาติ มีคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
2. ระดับสถาบันการอาชีวศึกษา มีคณะกรรมการสถาบันการอาชีวศึกษา และคณะกรรมการเครือข่ายสถาบันการอาชีวศึกษา
3. ระดับสถานศึกษา มีคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา

คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนภาครัฐและเอกชนไม่น้อยกว่า
กึ่งหนึ่ง มีอำนาจหน้าที่สำคัญสรุปได้ ดังนี้

1. พิจารณาเสนอนโยบายและแผนการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านวิชาชีพ
 2. กำหนดกรอบหลักสูตร มาตรฐานการอาชีวศึกษา มาตรฐานวิชาชีพและ
คุณวุฒิวิชาชีพ
 3. เสนอการจัดสรรงบประมาณ และแนวนโยบายในการระดมทุนทรัพยากร
รายได้ หรือเสนอแนะการจัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ
 4. เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อให้ความเห็นชอบแต่งตั้งเลขาธิการคณะกรรมการ
การอาชีวศึกษา
 5. ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล วิจัยและพัฒนาการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ
 6. กำหนดหลักเกณฑ์ ระเบียบ วิธีการ ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน
- คณะกรรมการสถาบันการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย หัวหน้าสถานศึกษาที่เป็นส่วนหนึ่ง
ของสถาบันการอาชีวศึกษาผู้แทนภาคเอกชน ผู้แทนสถานประกอบการ ผู้ทรงคุณวุฒิจากกลุ่ม
อาชีพ สมาคมอาชีพและผู้แทนกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

คณะกรรมการสถาบันการอาชีวศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแลสถานศึกษาที่เป็น
ส่วนหนึ่งของสถาบันการอาชีวศึกษารวมทั้งพิจารณาเสนอการจัดตั้งและขยายสถานศึกษารวมทั้ง
การสรรหาผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อเสนอขอความเห็นชอบและแต่งตั้งจาก
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา

คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนสถานศึกษาภาครัฐและเอกชน
สถานประกอบการ ผู้ทรงคุณวุฒิการอาชีวศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิจากกลุ่มอาชีพ และผู้แทนองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้คณะกรรมการเลือกประธานและรองประธาน 2 คน และ
ให้หัวหน้าสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. กำกับดูแลและสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย
และความต้องการของท้องถิ่น
2. ประสานและระดมทรัพยากร ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐาน
การอาชีวศึกษา
3. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา
4. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่
ของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา

การจัดการอาชีวศึกษาดำเนินการในระบบและรูปแบบสถาบันการอาชีวศึกษา

โดยคำนึงถึงจำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากร ความต้องการของตลาดแรงงาน ชุมชน ท้องถิ่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม และความเหมาะสมด้านอื่น ๆ

การจัดกลุ่มสถานศึกษาในสังกัดกรมอาชีวศึกษาเอกชน 412 แห่ง ผนึกกำลังเป็นสถาบัน การอาชีวศึกษา 28 แห่งทั่วประเทศ ได้คำนึงถึงข้อมูลสำคัญ 4 ประการคือ

1. สภาพท้องถิ่น พิจารณาจากความคล้ายคลึงและเชื่อมโยงของพื้นที่และอาชีพ ตลอดจนวิชาชีพเฉพาะ ที่เป็นความต้องการของแต่ละท้องถิ่น
2. องค์กรอาชีวศึกษา พิจารณาจากด้านปริมาณและคุณภาพขององค์กรอาชีวศึกษาที่มีอยู่ เพื่อสามารถพึ่งพาและประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การผลักดันให้เกิดการแข่งขันและพัฒนา ความสามารถในการบริหารจัดการ
3. สถานประกอบการ พิจารณาจากปริมาณและลักษณะการประกอบการ ความพร้อม ของสถานประกอบการในการร่วมระดมทรัพยากรและบริหารจัดการอาชีวศึกษา รวมทั้ง การกำหนดคุณภาพมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ
4. ตลาดแรงงาน ให้ความสำคัญต่อระบบการติดตามสถานการณ์ตลาดแรงงานและ การมีงานทำ รวมทั้งความเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งด้านอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ด้านกำลังคน โดยคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้
 1. ความคล้ายคลึงและความเชื่อมโยงของพื้นที่และลักษณะอาชีพ
 2. เครื่องมือที่สามารถพึ่งพากันระหว่างสถานศึกษาของรัฐ สถานศึกษาเอกชนและ สถานประกอบการ
 3. มีความสามารถและความเหมาะสมในการบริหารจัดการกำกับดูแลและประเมินผล การจัดอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ
 4. ให้ความสำคัญวิชาชีพเฉพาะ ที่สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนในระดับพื้นที่ และระดับประเทศ
 5. มีประสิทธิภาพในการลงทุน สร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ การจัดสรรและระดมทรัพยากรเพื่อการพัฒนาการอาชีวศึกษา
 6. ผลักดันให้มีการแข่งขันและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันการ อาชีวศึกษาในเครือข่ายและระหว่างเครือข่าย
 7. มีระบบติดตามสถานการณ์ความต้องการของตลาดแรงงาน (Market Signal) อย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันกำลังคนขาดแคลนหรือเกินความต้องการ

สถาบันการอาชีวศึกษาเป็นรูปแบบการบริหารงาน โดยมีหลักการสำคัญดังนี้

1. มีเอกภาพด้านนโยบายและหลากหลายในการปฏิบัติ โดยที่การอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพจัดโดยสถานศึกษาของรัฐสถานศึกษาของเอกชน สถานประกอบการหรือโดยความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ

2. จัดตามความต้องการของตลาดแรงงาน สภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ดำเนินการอย่างมีคุณภาพ ผู้เรียนมีความรู้ทางทฤษฎีควบคู่กับการปฏิบัติ มีสมรรถนะตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ทั้งสมรรถนะทางเทคนิคและสมรรถนะทั่วไป มีการพัฒนาครูและบุคลากรทางอาชีวศึกษาเพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ทั้งนี้ได้กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานไว้ 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 ยกระดับคุณค่าของการเรียนอาชีวศึกษาให้เป็นที่ยอมรับและเป็นทางเลือกที่สำคัญโดย

- สร้างระบบการอาชีวศึกษาที่มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงตั้งแต่ระดับกึ่งฝีมือ ระดับฝีมือระดับเทคนิค จนถึงระดับเทคโนโลยี

- จัดสรร โอกาสอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมแก่ผู้มีความถนัด มีความสนใจและมีความสามารถในด้านวิชาชีพ

- จัดให้มีระบบเทียบโอนผลการเรียนและเทียบโอนประสบการณ์

ประการที่ 2 สร้างคุณภาพมาตรฐานการอาชีวศึกษาโดย

- สร้างระบบเครือข่ายสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อให้เกิดการผนึกกำลังระหว่างสถานศึกษา หน่วยงาน และสถานประกอบการที่จัดอาชีวศึกษา เกื้อกูลด้านวิชาการและใช้ทรัพยากรร่วมกัน

- ให้ความสำคัญกับสถานประกอบการ ร่วมรับผิดชอบในกระบวนการผลิตและพัฒนากำลังคนให้ได้คุณภาพมาตรฐาน

- เร่งรัดพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยในปัจจุบัน กรมอาชีวศึกษาเอกชนได้มอบอำนาจในการบริหารจัดการทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และหลักสูตรบางส่วนให้กับสถาบันการอาชีวศึกษาเป็นผู้ดำเนินการได้ด้วยตัวเอง

ปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา

เพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา กรมอาชีวศึกษาเอกชนได้ดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามแผนงาน ดังนี้

1) แผนงานสร้างความเข้มแข็งในวิชาการและวิชาชีพ ประกอบด้วยหลักสูตรการจัดฝึกอบรมในด้านการพัฒนาหลักสูตร พัฒนาทักษะวิชาชีพ พัฒนางานกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ตามสาระการเรียนรู้ของกลุ่มวิชาต่าง ๆ การวิจัยในชั้นเรียน การวัดและประเมินผล การประกันคุณภาพ การใช้สื่อการเรียนการสอนและการบริหารงบประมาณ เป็นต้น

2) แผนงานเตรียมความพร้อมเข้าสู่การปฏิรูปการศึกษาประกอบไปด้วยงาน/ โครงการ/ และกิจกรรมต่าง ๆ อาทิเช่น การจัดประชุมสัมมนา การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูปการอาชีวศึกษา การสร้างกิจกรรมการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการเรียนการสอนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ครูแกนนำโดยครอบคลุมครูและบุคลากรการศึกษาในสังกัดจำนวนประมาณ 15,000 คน ในด้านการบริหารงานบุคคล กรมอาชีวศึกษาเอกชนได้มอบอำนาจให้สถาบันการอาชีวศึกษาพิจารณาในการ โยกย้าย โอนย้ายหรือการไปช่วยราชการของบุคลากรภายในสถาบันการอาชีวศึกษา ซึ่งทำให้สถาบันการอาชีวศึกษามีความสะดวกในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของแต่ละสถาบันมากขึ้น

ปฏิรูปทรัพยากร

การบริหารและจัดการการอาชีวศึกษารูปแบบสถาบันการอาชีวศึกษา ช่วยทำให้เกิดระบบเครือข่ายเชื่อมโยงการใช้ทรัพยากรในการจัดการอาชีวศึกษาร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างคล่องตัว ทั้งในการบริหารบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีต่าง ๆ สามารถสนับสนุนซึ่งกันและกันได้ในระหว่างวิทยาลัยต่าง ๆ ในสถาบันการอาชีวศึกษานอกจากการระดมทรัพยากรในสถาบันการอาชีวศึกษาเดียวกันแล้ว แต่ละสถาบันยังมีความเป็นอิสระในการแสวงหาความร่วมมือเพื่อจัดการอาชีวศึกษาจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อให้มีการบริหารจัดการทรัพยากรการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งจากแนวคิดการประยุกต์ยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา นำมาประยุกต์สามารถนำมาออกแบบตารางสังเคราะห์ตามรูปแบบนักทฤษฎีเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนกลุ่มภาคกลางให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามรูปแบบที่กำหนดไว้ในตารางที่ 2.1

ตารางการวิเคราะห์รูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนกลุ่มภาคกลาง กระทรวงศึกษาธิการ

ตารางที่ 1. การวิเคราะห์รูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเกิดประโยชน์สูงสุด

หัวข้อทฤษฎีในการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ	รายชื่อนักคิดทฤษฎี							
	Thompson and Strickland (2003)	Graham Hubbard (1985)	Richard Luecke and David J.Colic (2001)	Pearce and Robinson (1998)	Fred R. David (1989)	พัทธ์พงศ์ วัฒนสินธุ์ (2553)	พสุ เดชะรินทร์ (2545)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546)
ด้านทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน	✓		✓		✓	✓	✓	
ด้านการปฏิรูประบบการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ด้านพัฒนาระบบบริหาร			✓	✓		✓	✓	✓
ด้านการบริหารจัดการ	✓	✓	✓	✓			✓	✓
ด้านปรัชญาและเป้าหมาย				✓	✓	✓	✓	✓
ด้านประสิทธิภาพบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ด้านการจัดสรรกลยุทธ์								
ด้านกำหนดจุดประสงค์การดำเนินงาน		✓	✓	✓				
ด้านกลไกวัฒนธรรมองค์กร					✓	✓	✓	
ด้านการออกแบบกลยุทธ์	✓	✓					✓	✓

ตารางการวิเคราะห์รูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนกลุ่มภาคกลาง กระทรวงศึกษาธิการ

ตารางที่ 2. การวิเคราะห์รูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติกระ โยชน์สูงสุด

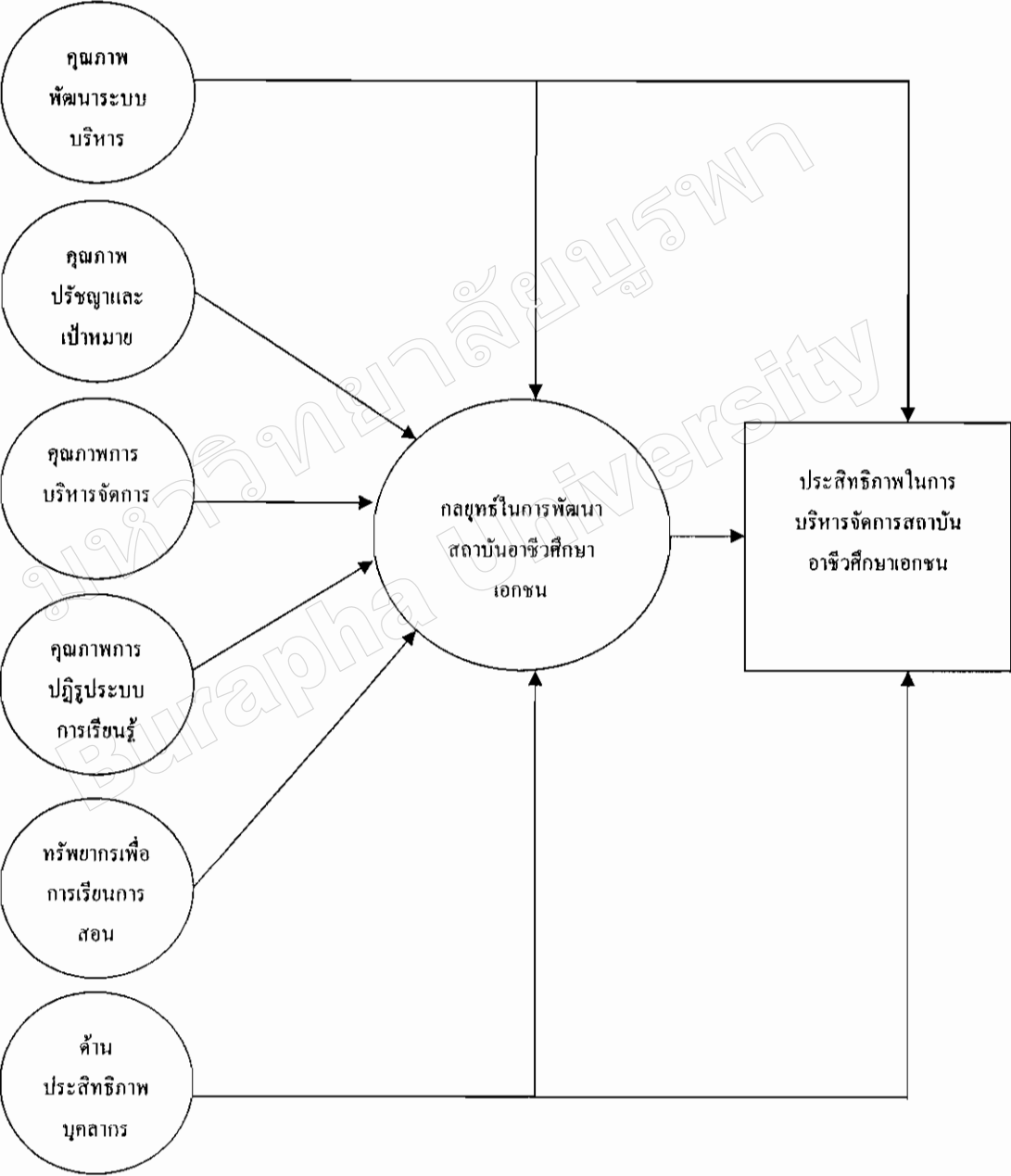
หัวข้อทฤษฎีในการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ	รายชื่อนักคิดทฤษฎี							
	Higgins and Vincze (1997)	Dess and Miller (1999)	Schermerhom (1995)	Bateman and Snell (1993)	สุพจน์ สฤษฎ์วานิช (2552)	ชมนันท์ ขุนพันธ์รักษ์ (2546)	ไพโรจน์ปี ยะวงศ์วัฒนา (2545)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2547)
การประเมินสภาวะแวดล้อม ภายนอกและภายในองค์กร	✓	✓					✓	
ด้านการวางแผนกลยุทธ์					✓	✓		
ด้านการดำเนินการกลยุทธ์			✓	✓				
ด้านการควบคุมกลยุทธ์							✓	✓
ด้านการวิเคราะห์กลยุทธ์	✓	✓						
ด้านการจัดสร้างกลยุทธ์				✓	✓			
ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์			✓	✓				
ด้านการประเมินกลยุทธ์						✓	✓	
ด้านการจัดวางทิศทางองค์กร				✓	✓			

ตารางการวิเคราะห์รูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนกลุ่มภาคกลาง กระทรวงศึกษาธิการ

ตารางที่ 2. การวิเคราะห์รูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเกิดประโยชน์สูงสุด (ต่อ)

หัวข้อทฤษฎีในการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ	รายชื่อนักคิดทฤษฎี							
	Higgins and Vinceze (1997)	Dess and Miller (1999)	Schermerhom (1995)	Bateman and Snell (1993)	สุพจน์ สฤษฏ์วานิช (2552)	ชนินทร์ ขุนพันธ์รักษ์ (2546)	ไพโรจน์ ยะวงศ์วัฒนา (2545)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2547)
ด้านการกำหนดกลยุทธ์	✓	✓						
ด้านการกำหนดภารกิจและ เป้าประสงค์			✓	✓				
ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์					✓		✓	
ด้านทางเลือกเชิงกลยุทธ์		✓	✓					

จากการวิเคราะห์รูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอาชีวศึกษา เอกชนกลุ่มภาคกลาง ของกระทรวงศึกษาธิการเพื่อจะได้โมเดลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบัน อาชีวศึกษาเอกชน และใช้งานให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ตามภาพที่ 2.9 ดังภาพ



ภาพที่ 2.9 รูปแบบประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

ถวิล ภารแพ้ว (2543) ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนของโรงเรียนปฏิรูปการศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสมเด็จ จังหวัดกาฬสินธุ์ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนของโรงเรียนปฏิรูปการศึกษาจากบุคลากรจำนวน 161 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร และข้าราชการครูผู้สอนในโรงเรียนปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสมเด็จ จังหวัดกาฬสินธุ์ ปีการศึกษา 2542 ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสมเด็จ จังหวัดกาฬสินธุ์ส่วนมากดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนของโรงเรียนปฏิรูปการศึกษาตามที่สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด 10 ด้าน มีลักษณะหรือรูปแบบการดำเนินงานในแต่ละแนวทางอย่างหลากหลาย มีความแตกต่างกันทั้งลักษณะหรือรูปแบบและจำนวนกิจกรรมที่ดำเนินงานขึ้นอยู่กับความพร้อมและศักยภาพของโรงเรียนโดยมีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนา คือ การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน ชุมชน องค์กรท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น ความต้องการชุมชน และศักยภาพของโรงเรียนอย่างเป็นระบบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน พบว่า มีการดำเนินการสนับสนุนให้ข้าราชการครูวางแผนและเตรียมการสอนล่วงหน้า สนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการครูผู้สอนวัดและประเมินผลโดยใช้แฟ้มสะสมงาน มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้นักเรียนได้เรียนอย่างมีความสุขพัฒนากิจกรรมและเนื้อหาให้สอดคล้องกับข่าวและเหตุการณ์ การพัฒนากิจกรรมและเนื้อหาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในชุมชน จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เด็กลงมือปฏิบัติจริง จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เด็กได้เรียนรู้ตามความรู้ความสามารถแต่ละบุคคล และประเมินผลการเรียนรู้สอดคล้องกับสภาพจริงของนักเรียนซึ่งสอดคล้องกันเป็นอย่างมาก

กิตติพงษ์ ภายสิทธิ์ (2544) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษาในเขตการศึกษา 6 เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนของผู้บริหารและเปรียบเทียบกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนเอกชน ระหว่างโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา กับโรงเรียนที่ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโดยได้ทำการศึกษาจากผู้บริหาร โรงเรียน ได้แก่ ผู้จัดการ ครูใหญ่ หรือผู้รับใบอนุญาต และผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 จำนวน 420 คน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนเอกชน ระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 ส่วนใหญ่ได้มีการใช้กลยุทธ์ในการพัฒนางานด้านต่าง ๆ 7 ด้าน คือ 1) ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนมีการกำหนดจากคณะผู้บริหารและ

การระดมความคิดจากบุคลากรเพื่อวิเคราะห์สภาพของโรงเรียน 2) หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน มีการจัดทำแผนการสอนรายกลุ่มประสบการณ์อย่างครบถ้วนและมีความสอดคล้องกับหลักสูตร 3) บุคลากร จัดทำแผนภูมิโครงสร้างการบริหารในแต่ละฝ่ายบุคลากรที่รับผิดชอบปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถ และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 4) ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน มีการจัดอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน โดยมีการวางแผนการใช้อาคารสถานที่ 5) การจัดการ การบริหาร โดยการจัดทำธรรมเนียมโรงเรียนและแผนพัฒนา มีระบบโครงสร้างการบริหารและดำเนินการอย่างเป็นระบบ 6) กิจกรรมนักเรียน จัดบริการส่งเสริมสุขภาพอนามัยทั้งร่างกายและจิตใจ คือ บริการน้ำดื่มและอาหารที่ถูกสุขลักษณะตามหลักโภชนาการและ 7) สัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน คือ การเรียนของนักเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่โรงเรียนกำหนด

มันทริกา วิจุรชาติ (2549) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาเอกชนชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 ในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาเอกชนชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 ในเขตกรุงเทพมหานครซึ่งแบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การประมวลกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 4 การทดลองใช้กลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 5 การติดตามประเมินผลการทดลองใช้กลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาเอกชนชั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 ในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก คือ 1) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีกลยุทธ์รอง 16 กลยุทธ์ 2) กลยุทธ์การพัฒนาครู ซึ่งมีกลยุทธ์รอง 7 กลยุทธ์ 3) กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการ ซึ่งมีกลยุทธ์รอง 52 กลยุทธ์ 4) กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการทั่วไป ซึ่งมีกลยุทธ์รอง 13 กลยุทธ์ 5) กลยุทธ์การพัฒนาความร่วมมือกับชุมชนและเครือข่ายโรงเรียน ซึ่งมีกลยุทธ์รอง 8 กลยุทธ์ ผลการประเมินการทดลองใช้กลยุทธ์ ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาเอกชนพบว่า กลยุทธ์ ทั้ง 5 กลยุทธ์ ที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมทุกกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด 4 มาตรฐาน คือ ด้านอรรถประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสมและด้านความถูกต้อง

สุรศักดิ์ สุทธิศรี (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดฉะเชิงเทรา และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน อยู่ในระดับปานกลางการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างการบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษาไม่แตกต่างกันการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างการบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

สุภัทรา วุฒิเอื้อ (2552) ได้ศึกษา กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษากลยุทธ์ทางการจัดการการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ และศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างานโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 140 คน ผลการศึกษา พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ มีกลยุทธ์ทางการจัดการการศึกษา โดยมีการกำหนดปรัชญาและเป้าหมายเป็นนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนที่เน้นผลที่เกิดกับผู้เรียนมีการสำรวจความพึงพอใจของนักเรียนต่อคุณภาพการสอนของครู/ อาจารย์ผู้สอน ปรับปรุงระบบการเรียนการสอนให้ทันสมัยเพื่อดึงดูดผู้เรียน มีการดำเนินการจัดครูผู้สอนให้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับจรรยาบรรณ จัดทำระบบข้อมูล/ เครือข่ายการเรียนรู้ของโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน มีการประเมินความสำเร็จของคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และมีกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์จากการทำงานจริงก่อนที่จะจบการศึกษาออกไปปัญหาและอุปสรรคในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ ขาดการติดตามประเมินผลหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนในแต่ละปีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง บุคลากรในโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน ขาดการประสานความร่วมมืออย่างจริงจังจากผู้เชี่ยวชาญและผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำหลักสูตร ครูและบุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และการสรรหาบุคลากรไม่ตรงกับสายงาน

เนาวรัตน์ นาคพจน์ และ คณะ (2555) ได้ศึกษา กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและ 3) ประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยสอบถามบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชร 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 196 คน ครูผู้สอน 346 คน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 338 คน 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยนำข้อมูลจากผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มาจัดทำร่างกลยุทธ์ด้วยการประชุมปฏิบัติการ 2 ครั้ง ครั้งที่ 1 จำนวน 11 คน และครั้งที่ 2 จำนวน 27 คน และตรวจสอบความสอดคล้องและความเหมาะสมของกลยุทธ์โดยการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 คน 3) ประเมินกลยุทธ์ที่ปรับปรุงแล้วใน 4 ด้าน คือ ด้านความสอดคล้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้และด้านความเป็นประโยชน์โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน ผลการศึกษาวิจัย พบว่า

1. สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้น พบว่าส่วนใหญ่ดำเนินการในด้านการวางแผน สถานศึกษามีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มีหลักเกณฑ์การดำเนินงานที่ชัดเจน แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและสถานศึกษามีการพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปรับปรุง พัฒนาเพื่อให้การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษาได้ผลดียิ่งขึ้น ส่วนปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ ขาดการกำหนดนโยบายการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในสถานศึกษา การดำเนินงานตามแผนที่ส่งเสริมการบูรณาการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนการสอนค่อนข้างน้อย การติดตามและประเมินผลไม่ต่อเนื่องและการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขขยายผลและเผยแพร่ยังไม่มีมีการดำเนินการเชิงประจักษ์

2. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในด้านความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ประเด็นกลยุทธ์กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ มีความสอดคล้องกันในระดับ

มาก และในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการมีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก

งานวิจัยต่างประเทศ

Slone (1993) ได้ศึกษาผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนแห่งรัฐ ไม่อามี ซึ่งผ่านการอบรมระยะสั้น โดยการพิจารณาความรู้ที่ได้รับทัศนคติที่ปรากฏ และการปฏิบัติงานอย่างเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งไม่ได้ผ่านการอบรม ได้รับความรู้ในเรื่อง การปฏิบัติงานมากขึ้นและมีทัศนคติเปลี่ยนแปลงไปในทางบวก ซึ่งส่งผลสำเร็จในการทำงาน รวมทั้งมีทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างและสามารถนำไปใช้ได้อย่างได้ผล ส่วนกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาสาระของการอบรมด้วยตนเองมีแนวโน้มที่จะได้รับความรู้ เปลี่ยนแปลงทัศนคติและมีทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างน้อยกว่าผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมเฉพาะด้าน

Maneevan (1995) (อ้างอิงจาก ระติกรณ์ นิยมะจันทร์, 2548) ได้ศึกษาเรื่องความเป็นเลิศทางการเรียนรู้ในระบบการศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาตรี คณะบริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นเลิศในการสนับสนุนทางระบบการศึกษาของประเทศไทย เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะทราบความคิดของทางคณะผู้บริหาร ทั้งมหาวิทยาลัยรัฐบาล และมหาวิทยาลัยเอกชน ในการที่ให้ความสำคัญต่อเกณฑ์ที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศ วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ เป็นข้อมูลเชิงกว้าง อธิบายไว้ได้อย่างดี ที่สุดอยู่ 4 ประการ 1) นักศึกษา 2) โปรแกรมการศึกษา 3) สภาพแวดล้อมของสถาบัน 4) สภาพแวดล้อมภายนอก โดย ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทางการศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่ตรวจสอบโดยส่งแบบสอบถามไป 169 ฉบับ เป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยรัฐบาล 69 คน และมหาวิทยาลัยเอกชน 21 คน เป็นแบบสอบถามแบบเปิด แบ่งเป็น 2 ส่วนคือส่วนที่ 1 เป็นเกณฑ์ทั่วไปที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศ ส่วนที่ 2 ข้อมูลสถิติประชากรศาสตร์ สถิติที่ใช้เป็นตัวเลขนั้นสามารถวิเคราะห์ข้อมูล โดยความหมายในด้านเป็นรับรู้ และวิเคราะห์ถึงข้อขัดแย้ง ผลการวิจัยพบว่าในหัวข้อของการให้คะแนนระดับสูง ยังคงเป็นศูนย์รวมของความสำคัญต่อผู้บริหารในระดับล่างเป็นการให้ความสำคัญ โดยดูจากความหมายเป็นเกณฑ์ ผลของการกระตุ้นการวิเคราะห์ถึงความขัดแย้ง จะแสดงถึงความสำคัญที่แตกต่างจากระดับของการให้ความสำคัญ และการบรรลุ โดยแบ่งเป็น 7 ข้อย่อย อย่างไรก็ตาม การให้ความสำคัญในความแตกต่างโดยการวิเคราะห์ถึงความเปลี่ยนแปลงจะทำให้เราพบถึงความแตกต่างในกลุ่มของมหาวิทยาลัยเอกชน จะดูได้จากเกณฑ์ที่นำไปสู่ความบรรลุ เป้าหมายมากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐบาล โดยการเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มก้อนอยู่ในโครงสร้างเล็ก ๆ คณะผู้บริหารสังเกต ถึงเกณฑ์ที่จะทำให้บรรลุ โดยอยู่บนพื้นฐานของผู้บริการส่วนล่างด้วย

โดยเฉพาะผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชน จะมีตัวชี้วัดสูงในความหมายที่ระดับที่สูงกว่าในระดับเดียวกันกับมหาวิทยาลัยรัฐบาล และยังจะสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ รวมกัน

Edward (2005) ได้ศึกษาถึงกลยุทธ์ 6 ประเด็นที่จะพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) การตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ 2) ทำให้นักเรียนมีส่วนร่วมและสร้างแรงจูงใจให้มากขึ้น 3) การจัดการพัฒนาอาชีพครู อย่างต่อเนื่อง 4) การจัดการบริหารที่มีประสิทธิภาพ 5) การสร้างความเชื่อมโยง 6) การกระตุ้นเพื่อการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหาร โดยเฉพาะในเรื่องการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จและก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นใจ ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคต่าง ๆ ในการบริหารจัดการ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำในการพัฒนา

Pedder (2006) ได้ศึกษาวิจัยถึงเงื่อนไขขององค์กรที่จะสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมในการส่งเสริมการเรียนรู้ โดยการสอบถามจากผู้บริการสถานศึกษา ครู และผู้จัดการ โรงเรียน 55 แห่ง จำนวน 1,900 คน ผลการวิจัย พบว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานและครูจะเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง สำหรับโรงเรียนที่ต้องการความเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการพัฒนากลยุทธ์อย่างมีคุณภาพก่อนนำการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไปใช้ในโรงเรียน

จากการศึกษาวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่าการเป็นสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน มีการจัดการตามภารกิจของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน โดยมีการบริหารจัดการให้ภารกิจต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบกลยุทธ์ในการพัฒนาสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน กลุ่มภาคกลาง กระทรวงศึกษาธิการ ด้านการพัฒนา งานด้านการวางแผนเพื่อการบริหาร ด้านการจัดการคุณภาพของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการวิจัยต่อไป