

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21

Educational Administration Strategies for Excellence in the 21st Century

¹สุกัญญา เหมืองสอง และ ²รุ่งรตนา เจริญจิตต์

¹Sukanya Muangsong และ ²Roongrattana Jaroenjitt

มหาวิทยาลัยเกริก

Krirk University, Thailand.

E-mail: ¹little_tuktik@hotmail.com, ²roongrattana09@gmail.com

Received May 28, 2025; Revised August 3, 2025; Accepted August 6, 2025

บทคัดย่อ

การบริหารจัดการการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้เข้ามามีความสำคัญทั้งในสถานศึกษาภาครัฐและภาคเอกชน การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโดยมุ่งหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารและพัฒนาการศึกษา ในปัจจุบันจะมีลักษณะแตกต่างไปจากเดิม โดยสถานศึกษาเอกชนจะมีอำนาจในการบริหารจัดการ ศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับบทบาทหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานบริหารการศึกษาในรูปแบบใหม่ได้อย่างยั่งยืน จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะทางการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ มีความพร้อม มีสมรรถนะและศักยภาพ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถบริหารจัดการศึกษา ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารจัดการและสนับสนุนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ บทความนี้นำเสนอกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21 เพื่อเป็นแนวทางศึกษาต่อไป

คำสำคัญ: การบริหารสถานศึกษา; ความเป็นเลิศ; ศตวรรษที่ 21

Abstract

The management of organizational development towards excellence has become important in both public and private educational institutions. The development of educational administrators aims for the administrators to continuously develop themselves and their work. Currently, the management and development of education will be different from the past. Private educational institutions will have more power to manage and organize education by themselves. Therefore, the administrators of educational institutions must adjust their roles and responsibilities to perform the new educational administration in a sustainable manner. Therefore, it is necessary to continuously develop the management skills of educational administrators so that they have knowledge and understanding, are ready, have competence and potential, have

morale in their work, can effectively manage education, and implement learning reform in educational institutions. They can effectively manage and support the development of the quality of learning management, which will affect the quality of students according to the intention of the National Education Act. This article presents the strategies for educational administration towards excellence in the 21st century as a guideline for further study.

Keywords: Educational Administration; Excellence; the 21st century

บทนำ

กลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษา หรือกลยุทธ์ของบุคคลที่มีภาวะผู้นำนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร/หน่วยงาน โดยเฉพาะในความเป็นผู้นำบริหารสถานศึกษาที่ช่วยให้สามารถส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไป ในทิศทางเป้าหมายที่สอดคล้องตามนโยบายการศึกษาและยุทธศาสตร์ชาติ ผู้นำองค์กร และ การกำหนดกลยุทธ์ ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศมีความยั่งยืน สามารถแข่งขันได้ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ส่งผลให้สามารถบริหารทรัพยากร ได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการบริหารงานสถานศึกษาให้เกิดคุณภาพต่อเนื่อง สร้างการยอมรับของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องยั่งยืน จึงเป็นที่ตระหนักดีว่าในการบริหารองค์กรปัจจุบัน การดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นภาครัฐและภาคเอกชนจะมีการแข่งขันค่อนข้างสูง (นวลนภา จุลสุทธิ และ คณะ, 2567) แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิม ๆ ไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่า อาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มีทักษะทางเทคโนโลยี มีวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยี พัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ (พรวิภา เขยกลีน, 2567) การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ (ยุภาพร ยุภาศ, 2562)

การพัฒนาผู้เรียนไปสู่เป้าหมายของการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยคำนึงถึงชาติ ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม นิยม ประเพณี วัฒนธรรม กีฬา ความปลอดภัย ความมีโอกาส และความเสมอภาคทางการศึกษา สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ในชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม (Phumphongkhochasorn et al., 2022) เมื่อเข้าใจแล้วจึงลงมือปฏิบัติ ทดลองฝึกปฏิบัติตามที่ได้เรียนมา (Damnoen et al., 2021) มีวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (Klomkul et al., 2023) รวมทั้งมีสมรรถนะที่สำคัญจำเป็นสำหรับโลกยุคใหม่ (Anaraki et al., 2024) การบริหารจัดการสถานศึกษา นับเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ในการขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการศึกษาให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยมีสถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีความสำคัญต่อการจัดการเรียนรู้ มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการขับเคลื่อน รวมทั้งเป็นผู้ควบคุมบังคับบัญชา ริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ จึงทำให้แนวคิดเกี่ยวกับบทความนี้เสนอกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21 เพื่อเป็นแนวทางศึกษาต่อไป

กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์

แผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้นำการบริหารขององค์กรที่เกิดจากกระบวนการระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วม โดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบสถานะแวดล้อม เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์และกลยุทธ์ กลวิธีทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับสถานะแวดล้อม และยังสามารถชี้นำกลไกในการเร่งรัดผลักดัน กระบวนการพัฒนาตลอดจนแนวทางการกำกับติดตาม ประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนให้เกิดการชี้นำการดำเนินการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในสนามอย่างต่อเนื่อง (อุทิศ ขาวเขียว, 2546) เป็นวิธีการดำเนินงานที่มั่นใจว่าจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ (Certo & Peter, 1991) หรือเป็นการตัดสินใจและกระทำตามแผนการดำเนินการมุ่งไปสู่เป้าหมายโดยตรง การใช้ทรัพยากรและศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่าง ๆ ขององค์กร (Robbins & Coulter, 2007) กลยุทธ์การบริหารต้องมีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดกรอบแผนการทำงาน ช่วยลดความสูญเสียในวงกว้าง กลยุทธ์เป็นการวางแผนซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้บริหารประเทศ หรือองค์กรหน่วยงานต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญและศึกษาปัญหาเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อองค์กรมีความชัดเจนสามารถปฏิบัติได้จริง สร้างความรวดเร็วในการทำงานเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการเกิดประสิทธิภาพ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2563)

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ คือ เครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์แนวทางในการแก้ไขปัญหา จนนำไปสู่การพัฒนาองค์กร รวมถึงการตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม นำมาเป็นกรอบการปฏิบัติงาน ในการบริหารจัดการองค์กรโดยมุ่งตอบโจทย์นโยบายขององค์กรให้ผลออกมาเป็นรูปธรรมชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้

ความสำคัญของกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่สำคัญมากสำหรับการบริหารองค์กร ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์ และภารกิจในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทั้งยังเป็นเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการดำเนินงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร (บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ, 2556) ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความจำเป็นต่อการบริหารสถานศึกษา 5 ประการ ดังนี้ (พรรณนา อิงพงษ์พันธ์, 2558)

- 1) ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
 - 2) ช่วยสร้างความสอดคล้องของการดำเนินการภายในองค์กรและทำให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน
 - 3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
 - 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
 - 5) ช่วยผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารองค์กรได้อย่างกว้างขวางทำให้ลดความเสี่ยง
- ทั้งนี้ แผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงเป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์กร แต่ยังสะท้อนถึงเบื้องหลังของเป้าหมายและวิธีการวางแผนเพื่อบรรลุเป้าหมาย แผนกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จและความยั่งยืน

ของธุรกิจ หากไม่มีกลยุทธ์ก็อาจทำให้องค์กรขาดทิศทาง ขาดประสิทธิภาพหรือไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ แผนกลยุทธ์ที่ดีจะช่วยให้แต่ละหน่วยงานสามารถพัฒนา ปรับปรุงหน่วยงานของตนเองได้ตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และช่วยให้องค์กรมั่นใจได้ว่าผู้บริหารและพนักงานกำลังทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน รวมถึงยังช่วยปลูกฝังความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันระหว่างพนักงาน แต่ปรากฏว่ามีแผนกลยุทธ์เพียงไม่กี่แผนเท่านั้นที่ประสบความสำเร็จ บางครั้งสิ่งที่ทำไปก็ไม่เคยมีการระบุไว้ในแผน และบ่อยครั้งที่แผนกลยุทธ์ถูกละเลยไม่นำไปปฏิบัติ

นอกจากนี้ ในการดำเนินธุรกิจ องค์กรต้องเผชิญสภาพแวดล้อม 6 Maxine จากการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องปรับตัวและปรับแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีผลต่อการทำงานของบุคลากรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ พนักงานจำเป็นต้องสร้างศักยภาพใหม่ เพื่อให้พร้อมต่อการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ ดังนั้น หากออกแบบองค์กรเพื่อผลสำเร็จใน การดำเนินการขององค์กร อันนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ กลยุทธ์ในการออกแบบองค์กรควรมีลักษณะการออกแบบองค์กร ดังนี้

1) โครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะต้องสนับสนุนให้มีการเชื่อมโยงประสานงานกันภายในได้เป็นอย่างดีของสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กรในขณะนั้น นอกจากนี้ โครงสร้างองค์กรควรได้รับการออกแบบจากกลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นสำคัญ โดยพิจารณาว่าความรู้ความสามารถด้านใดจำเป็นต้องทำให้กลยุทธ์องค์กรประสบผลสำเร็จ และจะกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร เพื่อให้กลยุทธ์สำเร็จตามเป้าหมาย

2) วัฒนธรรมและค่านิยม มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย งานขององค์กรจะก้าวหน้าอย่างราบรื่น บรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์กรมุ่งหวัง ก็ต้องมีแบบแผนความคิดและแนวทางการทำงานที่ชัดเจนให้พนักงานยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ

3) กรอบกติกาและแนวปฏิบัติ การทำงานร่วมกันจะต้องมีกรอบกติกาและแนวปฏิบัติที่ทำให้ทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจนและไม่ทับซ้อนกัน เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย ขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องวางระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างความเข้าใจที่ตรงกันตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

4) การให้ผลตอบแทน เป็นปัจจัยหนึ่งในการสนับสนุนให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามแผน หากพนักงานทราบว่าการสร้างผลงานให้ได้ตามเป้าหมายจะทำให้เขาได้รับในสิ่งที่องค์กรสัญญาไว้ พฤติกรรมของพนักงานเหล่านั้นก็มีแนวโน้มที่จะยึดมั่นและสอดคล้องต่อเป้าหมายขององค์กร นอกจากนั้นแล้ว วิธีการวัดผลงานก็ควรนำเรื่องความสามารถในการประสานงานข้ามหน่วยงานมารวมไว้ด้วย ก็จะช่วยให้แผนกลยุทธ์มีโอกาสประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) คือ การตัดสินใจในการบริหารและดำเนินการเพื่อกำหนดผลการปฏิบัติงานในระยะยาวของธุรกิจ โดยเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินผลและการควบคุม (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2560) ทั้งยังเป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอนโดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กรและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ (Wheelen & Hunger, 2006) หรือเป็นชุดของการตัดสินใจและการกระทำที่ส่งผลให้เกิดการจัดทำแผนและการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Pearce & Robison, 2009) การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์กรและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (ภควดี อนุญาหงส์ และ คณะ, 2567)

ลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงานเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21 ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นตอนการกำหนด กลยุทธ์ ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ โดยที่ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Kotler & Keller, 2016) โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด ที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไป ถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กรหรือกลยุทธ์หลัก (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7-S Framework เป็นต้น

1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์รอง (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่อยู่ลงไปจะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit-SBU) เดียวกันกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

1.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการ กำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล และแผนการเงิน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้น จึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนดกลยุทธ์นั้นควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นยุทธที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นเหมาะสมเป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้

2. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1) ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

2) ขั้นตอนการปรับโครงสร้างองค์การ รองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

3) ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

4) การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์การ

มีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้น เพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์การ โดยต้องสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจาก 24 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-Goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual Goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของ แต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ ความสำเร็จขององค์การนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

3. ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation) เกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะมีข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ ซึ่งในแต่ละองค์การจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมา ดูแลแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

ความท้าทายผู้นำที่จะบริหารไปสู่ความสำเร็จนั้น อาจต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรูปแบบการเปลี่ยนแปลงสามารถจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นสู่เบื้องบน และแบบบูรณาการ ดังนี้ (ธวัช บุญยมนิ, 2550)

1. การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง (top-down change) เป็นการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่มาจากผู้บริหารระดับสูง ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับความสมัครใจหรือความเต็มใจของพนักงานระดับกลางและระดับล่าง ทางธุรกิจเรียกว่า ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบอี (Theory E Change)

2. การเปลี่ยนแปลงจากล่างขึ้นบน (bottom-up change) เป็นการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่มาจากทุกระดับในองค์กรและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับต้น และระดับกลางในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เรียกว่า ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบโอ (Theory O Change)

3. การบูรณาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (integrated change leadership) เป็นการนำประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบนมาใช้ การริเริ่มจากระดับบนมีความจำเป็นในการยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงแบบแผนดั้งเดิม การริเริ่มจากระดับล่าง เป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความสามารถของสถาบันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

สรุป

กลยุทธ์กับการบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของสถานศึกษา โดยเฉพาะในความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจะช่วยให้สามารถส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไป ในทิศทางเป้าหมายที่สอดคล้องตามนโยบายการศึกษาและยุทธศาสตร์ชาติ การบริหารกลยุทธ์จึงต้องให้มีการเชื่อมโยงประสานสอดคล้องกับบริบทของสภาพแวดล้อมและบริบทของสถานศึกษา ที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมและสร้างการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีคุณภาพ ผ่านกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กรที่สามารถบริหารจัดการจากภายใน และภายนอกองค์กรได้ดี โดยมีการทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ นำไปสู่ความสำเร็จอันน่าชื่นชมและสามารถเป็นอย่างที่ดีได้ โรงเรียนมีกระบวนการจัดการศึกษาที่ยอดเยี่ยม มีคุณภาพสูงสุดตามมาตรฐานการศึกษาโดยพัฒนากระบวนการบริหารจัดการและจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างผู้เรียนที่มีคุณภาพ มีผู้นำองค์กรที่จะไปสู่ความเป็นเลิศ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์มีการกำหนดทิศทางขององค์กรวางแผนกลยุทธ์ และมีการใช้หลักคิดเชิงกลยุทธ์ตลอดจนมีการควบคุมอย่างมีกลยุทธ์จะนำพาเป้าหมายองค์กรไปสู่ความสำเร็จและความเป็นเลิศได้

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2563). *นำและบริหารยามวิกฤต: บทเรียนจากโควิด-19*. กรุงเทพฯ: ชัคเชสพับลิชชิง.
- ธวัช บุญยมนิ. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- นวลนภา จุลสุทธิ, กัสมา กาซ็อน, สิปราง เจริญผล และ พรชัย เจดามาน. (2567). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาครัฐภายใต้ยุค VUCA. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 7(1), 310–328.
- พรวิภา เขยกลิ่น. (2567). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 7(1), 100–115
- ภควดี อนุญาหงษ์, คชามาต เตโซ และ จุฬาลักษณ์ บุญสุข. (2567). *วารสารการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน*, 2(4), 757–766.

- ยุภาพร ยุภาศ. (2562). กลยุทธ์กับการบริหารงาน. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 6(1), 353-362.
- วิรัช สกวนวงศ์วาน. (2560). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ท้อป.
- อุทิศ ขาวเอียร. (2546). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ด้านสู่ทธาการพิมพ์.
- Anaraki, F., Dadras, M., Arun Pinto, C., Manomat, T., & Amirkhani, M. (2024). Social Media in Education. *International Journal of Multidisciplinary in Management and Tourism*, 8(2), 191–198.
- Certo, S. C., & Peter, P. J. (1991). *Strategic Management: Concepts and Application*. (2nd ed.). Singapore: McGraw–Hill.
- Damnoen, P. S., Siri, P., Supattho, P. S., & Kaewwilai, K. (2021). The Development of Student Characteristics in According to the Nawaluk Framework of the Buddhist integration of Buddhapanya Sri Thawarawadee Buddhist College. *Asia Pacific Journal of Religions and Cultures*, 5(2), 126–135.
- Klomkul, L., Damnoen, S., Sawasdee, U., & Wilairadtanakun, A. (2023). Network Development of Buddhist Communication Innovative Space For Media Literacy of Thai Youths. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 35, 919-935.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. (15th ed.). London: Pearson Education.
- Perce, A., & Robinson, R. B. (2009). *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy*. (11th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Phumphongkhochasorn, P., Damnoen, S., Tuwanno, D. M., Srichan, P. W., & Udomdhammajaree, P. (2022). Educational Quality Assurance and School Management Standards According to International. *Asia Pacific Journal of Religions and Cultures*, 6(1), 1–16.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). *Management*. (9th ed.). London: Prentice-Hall.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice-Hall.