

การพัฒนากลยุทธ์เพื่อการบริหารโรงเรียนเอกชน  
ในสังคมไทยปัจจุบันโดยใช้ SOAR Analysis  
Development of Strategies for Managing Private Schools  
in Thai Society Today by Using SOAR Analysis

วนิดา แสนอินตะ<sup>1</sup> และ เอกราช โขจิตพิมานเวช<sup>2</sup>  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น<sup>1,2</sup>  
Wanida Saninta<sup>1</sup> and Ekkarach Kositpimanvach<sup>2</sup>  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus<sup>1,2</sup>  
Corresponding Author, E-mail: wanidasaninta@gmail.com

\*\*\*\*\*

### บทคัดย่อ

การพัฒนากลยุทธ์เพื่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในสังคมไทยปัจจุบันควรมีกกลยุทธ์ในการดำเนินการภายในขอบเขตซึ่งสามารถจะปฏิบัติงานให้สำเร็จเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู และบุคลากรภายในโรงเรียนเอกชนและชุมชนภายนอกโรงเรียนเอกชน มีการนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจสภาพปัจจุบันในสังคมไทย เพื่อมากำหนดเป็นนโยบายการพัฒนาของโรงเรียนเอกชน อีกทั้งยังเป็นเป็นการแก้ปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์การบริหารของโรงเรียนเอกชน ซึ่งในอดีตที่ผ่านโรงเรียนเอกชนล้วนแล้วแต่ทำการวิเคราะห์ วางแผนกลยุทธ์ และพัฒนากลยุทธ์ในโรงเรียน โดยใช้ SWOT Analysis ซึ่งในศตวรรษที่ 21 การใช้ SWOT Analysis เพื่อทำการวิเคราะห์ การวางแผนกลยุทธ์ และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการบริหารโรงเรียน ในสังคมไทยปัจจุบันยังถือว่าไม่เพียงพออีกต่อไปแล้ว เพราะสภาพสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ และสังคมไทยได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นโรงเรียนจึงควรปรับเปลี่ยนมาใช้ SOAR Analysis เพื่อทำการวิเคราะห์ การวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์ จึงจะเหมาะสมกับโรงเรียนในสภาพสังคมปัจจุบันในยุคศตวรรษที่ 21 ที่มีความเหมาะสมทันยุคทันเหตุการณ์และเหมาะสมกับการนำการเปลี่ยนแปลงที่ตีมาสู่โรงเรียน อีกทั้ง SOAR Analysis มีข้อดี คือ สามารถวิเคราะห์สภาพภายนอกและภายในโรงเรียนเพื่อพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียน เป็นการพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนในเชิงบวก นั่นคือ

\* ได้รับบทความ: 18 กุมภาพันธ์ 2565; แก้ไขบทความ: 17 มีนาคม 2565; ตอรับตีพิมพ์: 24 มีนาคม 2565

Received: 18 February 2022; Revised: 17 March 2022; Accepted: 24 March 2022

เป็นการพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนโดยมุ่งไปที่จุดแข็ง สิ่งที่เหมาะสมความสำเร็จที่ผ่านมาของโรงเรียน ค้นหาโอกาสแห่งความสำเร็จ สร้างแรงบันดาลใจ นำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันของผู้บริหาร ครู และบุคลากรภายในโรงเรียน และอีกทั้งยังสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ได้ร่วมกัน กำหนดขึ้นภายในโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมไทยปัจจุบันในศตวรรษที่ 21

**คำสำคัญ:** การพัฒนากลยุทธ์; SOAR Analysis; การบริหาร; โรงเรียนเอกชน

### Abstract

Developing strategies for managing private schools in Thai society today. There should be an action strategy within the scope that can be accomplished in order to achieve the set goals by participation of administrators, teachers and personnel within private schools and communities outside the private schools. The information obtained from the survey of current conditions in Thai society is used. To determine as a policy to develop the work of private schools. It is also a solution to the problem and setting the management strategies of private schools. In the past, private schools were all analyzed. plan a strategy and develop strategies in schools using SWOT analysis. In the 21<sup>st</sup> century, using SWOT analysis to analyze strategic planning and development of strategies for school administration In today's Thai society. it is not enough anymore because of various environmental conditions and Thai society has changed rapidly. Therefore, schools should modify to use SOAR analysis for analysis. Strategic Planning and Strategy Development. Therefore, it will be suitable for schools in the present society in the 21<sup>st</sup> century which is appropriate, up-to-date and suitable to bring good change to the school. In addition, SOAR analysis has the advantage of being able to analyze the conditions outside and inside the school to develop school strategies. It is a positive development of school strategies. That is to develop a school strategy that focuses on strengths, past achievements of the school find opportunities for success inspire. Lead the school towards the goals defined jointly by the management, teachers, and staff within the school and it can also link the vision, mission and goals that have been jointly established within the school to be in line with the current Thai society in the 21<sup>st</sup> century.

**Keywords:** Strategy Development; SOAR Analysis; Administration; Private School

## บทนำ

จากหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในสังคมไทยในปัจจุบัน การกำหนดวิสัยทัศน์ หลักการและเป้าหมายของ มุ่งพัฒนาเด็กมีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและเป็นพลโลก ดังนั้นโรงเรียนทุกแห่งจึงต้องพัฒนาโรงเรียนไปสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล (World Class Standard School) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างนักเรียนให้มีความเป็นพลโลกซึ่งประกอบด้วยความเป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลงานอย่างสร้างสรรค์และร่วมรับผิดชอบต่อสังคมโลก (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) การที่โรงเรียนจะพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศและนักเรียนมีความเป็นพลโลกจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ การที่จะได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องผ่านการวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนโดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศจริง มีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลหลากหลายวิธี อีกทั้งมีนักการศึกษาได้นำเสนอวิธีเพื่อเป็นทางเลือกสำหรับการนำไปสู่การปฏิบัติที่สำคัญเพื่อพัฒนากลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SOAR Analysis

ในอดีตที่ผ่านโรงเรียนเอกชนเอกชนทำการวิเคราะห์ SWOT Analysis ซึ่งในสังคมไทยในปัจจุบันยังถือว่าไม่เพียงพออีกต่อไป เพราะว่าสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การวางแผนโดยผ่านเครื่องมือที่เรียกว่า SWOT Analysis ขาดการเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ในอนาคตของโรงเรียน ดังนั้น การวางแผนทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรสมัยใหม่และเหมาะสมกับการนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่โรงเรียนต้องใช้ เครื่องมือที่เรียกว่า SOAR Analysis (ภิญโญ รัตนาพันธุ์, 2556) SOAR Analysis ถูกออกแบบมาเพื่อสร้างให้ผู้วิเคราะห์หรือนักกลยุทธ์มองเห็นไปถึงภาพสุดท้ายหรือผลลัพธ์ของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) S = Strength (จุดแข็ง) 2) O = Opportunity (โอกาส) 3) A = Aspiration (แรงบันดาลใจ) และ 4) R= Result (ผลลัพธ์)

ดังนั้นเพื่อให้การวิเคราะห์กลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนให้เกิดความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ในอนาคตของโรงเรียน มีการวางแผนทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรสมัยใหม่ และเหมาะสมกับการนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่โรงเรียน จึงต้องปรับเปลี่ยนมาใช้ SOAR Analysis เพื่อทำการวิเคราะห์ การวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์ จึงจะเหมาะสมกับโรงเรียนในสภาพสังคมปัจจุบัน ในยุคศตวรรษที่ 21 ที่มีความเหมาะสมทันยุคทันเหตุการณ์และการวิเคราะห์เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างฉฉฉฉฉฉ อีกทั้ง SOAR Analysis มีข้อดี คือ เป็นการพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนในเชิงบวกนั่น คือ เป็นการพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนโดยมุ่งไปที่จุดแข็ง สิ่งที่ประสบความสำเร็จที่ผ่านมาของโรงเรียน ค้นหาโอกาสแห่งความสำเร็จ สร้างแรงบันดาลใจ นำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันของผู้บริหาร ครู และบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมไทยปัจจุบัน ในศตวรรษที่ 21

แนวทางการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในสังคมไทยปัจจุบันโดยใช้ SOAR Analysis เป็นวิเคราะห์ปัจจัยซึ่งเป็นในเชิงบวกทั้งหมด (Positive Factors) ซึ่งประกอบไปด้วย

1. Strengths (จุดแข็ง) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่เป็นจุดเด่นหรือข้อได้เปรียบของโรงเรียน เช่น ทีมงาน ต้นทุน การบริหารทรัพยากรบุคคล และเราจะเอาข้อมูลจุดแข็งที่มีเหล่านี้ไปต่อยอดในการทำให้โรงเรียนไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในแบบใดได้บ้าง โดยการลองตั้งคำถาม ดังนี้ 1) อะไรคือความภาคภูมิใจของโรงเรียน 2) อะไรคือความแตกต่างอย่างชัดเจนในโรงเรียน 3) อะไรคือความสำเร็จของโรงเรียนในช่วงปีที่ผ่านมา 4) เราใช้จุดแข็งอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 5) จุดแข็งที่มีไปเติมเต็มในสิ่งที่ขาดหายไปเพื่อนำสู่ความยั่งยืนของโรงเรียนได้อย่างไร 6) จะทำอย่างไรเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้

2. Opportunities (โอกาส) คือ โอกาสในการดำเนินการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จที่ส่งผลดีต่อการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างรายได้เพิ่มยอดเด็กให้กับโรงเรียนและการพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายภาครัฐ สภาพการแข่งขันในปัจจุบัน โดยลองตั้งคำถาม ดังนี้ 1) จะนำโอกาสต่างๆมาใช้กับโรงเรียนได้อย่างไร 2) อะไรคือโอกาส ที่โรงเรียนควรนำมาพิจารณาในการขับเคลื่อนโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ 3) จะนำโอกาสมาเชื่อมโยงกับความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร 4) ใครคือกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครองนักเรียนในอนาคต 5) จะทำให้โรงเรียนมีความโดดเด่น สร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาในใจของนักเรียนผู้ปกครองและชุมชนได้อย่างไร 6) อะไรคือโอกาส ในการสร้างรากฐานที่มั่นคงยั่งยืนแบบใหม่ทันยุคทันสมัย ทันเหตุการณ์ในสังคมปัจจุบัน การจัดการศึกษาใหม่ ๆ ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และนำไปสู่การการเป็นโรงเรียนเพื่อนบริการด้านการศึกษาในชุมชนใหม่ ๆ 7) โรงเรียนจะนำความท้าทายด้านต่าง ๆ เพื่อมาสร้างเป็นโอกาสได้อย่างไร 8) โรงเรียนจำเป็นต้องใช้ทักษะความสามารถใหม่ ๆ อะไรบ้างเพื่อการขับเคลื่อนโรงเรียนให้ไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

3. Aspirations (แรงบันดาลใจ) คือเป้าหมายของโรงเรียนที่มีความจำเป็นต้องไปให้ถึงเป้าหมายจะต้องทำอย่างไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามตั้งเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ โดยลองตั้งคำถาม ดังนี้ 1) ความเป็นจริงแล้วโรงเรียนมีแรงบันดาลใจกับเรื่องอะไรมากที่สุด 2) โรงเรียนของเราทำอะไรบ้าง ต้องการอะไรบ้าง อยากจะไปอยู่จุดไหน อยากให้นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนได้อะไร ซึ่งโรงเรียนต้องสะท้อนออกมาจากจุดแข็งของโรงเรียน 3) กลยุทธ์อะไรจึงจะเหมาะสมกับการขับเคลื่อนการบริหารโรงเรียนเพื่อให้แรงบันดาลใจของโรงเรียนประสบความสำเร็จ 4) โรงเรียนจำเป็นต้องใช้อะไรบ้างเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนแรงบันดาลใจให้ประสบความสำเร็จ

4. Results (ผลลัพธ์) คือผลสำเร็จจากการตั้งเป้าหมายของโรงเรียน เพื่อนำมาวัดผลการดำเนินงานบริหารโรงเรียนด้านต่าง ๆ ซึ่งการวัดผลนั้นสามารถวัดได้จริงแค่ไหน จะใช้ตัวอะไรเป็นตัวชี้วัดผลที่เหมาะสม

โดยลองตั้งคำถาม ดังนี้ 1) SOAR Analysis โรงเรียนควรพิจารณาตัวชี้วัดอะไรบ้างที่มีความเหมาะสมที่สุด ตรงตามเป้าหมายที่สุด มีประสิทธิภาพที่สุด ตั้งตัวชี้วัด 3-5 อย่างหลัก ๆ ที่สามารถชี้วัดได้ครอบคลุม เช่น การใช้ตัวชี้วัด 3P คือ (1) ด้านกำไร (2) (Profit) (3) คน (People) และรวมโลก (Planet) และสิ่งแวดล้อม (Environment) 2) โรงเรียนต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้างเพื่อให้โครงการต่างๆในโรงเรียนสามารถขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ 3) โรงเรียนควรมีรางวัลหรือผลตอบแทนที่อย่างไรที่เหมาะสมกับครู บุคลากร หรือทีมงาน เพื่อให้โรงเรียนบริหารงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

### กระบวนการการค้นหาค้นหาจุดแข็ง

จุดแข็ง คือ เรื่องราวดี ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน อาจเกิดขึ้นเมื่อไร กับใคร ที่ไหน ก็ได้ ซึ่งอาจอยู่ที่ความรู้ ทักษะ ทักษะ การคิด กระบวนการคิด ความสามารถ ที่มีอยู่ในตัวคนใดคนหนึ่ง ฝ่ายงานใดฝ่ายงานหนึ่งในโรงเรียนและในเวลาใดเวลาหนึ่งก็ได้ กระบวนการการค้นหาค้นหาจุดแข็งจึงเป็นกระบวนการค้นหาเรื่องดี ๆ ความสำเร็จแม้เพียงแค่นี้ก็น่าภูมิใจจากผู้มีส่วนได้เสียทุกคนในโรงเรียน กระบวนการการค้นหาค้นหาจุดแข็งในโรงเรียนสามารถค้นหาด้านต่าง ๆ ในโรงเรียน ได้ดังนี้ 1) ด้านนวัตกรรม (Innovation) : โดยการตั้งคำถามว่า ประสิทธิภาพที่ภาคภูมิใจในที่สุดตั้งแต่ท่านบริหารโรงเรียนคืออะไร 2) ด้านผลผลิต (Productivity) : โดยการตั้งคำถามว่าให้ลองนึกถึงการบริหารงานโรงเรียนที่ท่านทำแล้วงานนั้นสำเร็จอย่างรวดเร็วแล้วได้งานดีด้วย คือ งานอะไร 3) ด้านการเรียนรู้ (Learning) : โดยการตั้งคำถามว่าให้นึกถึงเมื่อตอนที่บริหารโรงเรียนได้ดีขึ้นแบบไม่เคยทำได้ดีแบบนี้มาก่อน จุดเปลี่ยนเกิดจากอะไร 4) ด้านแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) : โดยการตั้งคำถามว่าให้ลองนึกถึงเหตุการณ์เมื่อครั้งที่เราเต็มใจบริหารงานโรงเรียนอย่างดีที่สุด โดยบริหารงานนั้นไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ การบริหารงานนั้นคืออะไร จุดเปลี่ยนที่ทำให้ไปบริหารงานนั้นเกิดขึ้นเมื่อไร 5) ด้านแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) : โดยการตั้งคำถามว่าให้ลองนึกถึงการบริหารงานโรงเรียนที่เราได้รับเงินเป็นค่าตอบแทนหรือเป็นผลกำไรจากการบริหารงานโรงเรียน ทำให้รู้สึกทำงานนี้แล้วมีความหมายกับตัวเรามาก การบริหารงานนั้นคืออะไร 6) บรรยากาศการทำงานเป็นทีม (Team-Working) : โดยการตั้งคำถามว่า ให้นึกถึงครั้งที่ได้ร่วมกันทำงานเป็นทีมในโรงเรียนแล้วรู้สึกมีความสุขกับการทำงานและผลงานที่เกิดขึ้นในการทำงานเป็นทีมครั้งนั้นไม่เหมือนกับครั้งอื่นตรงไหน 7) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) : โดยการตั้งคำถามว่าลองนึกถึงผู้ร่วมงานที่ได้ทำงานร่วมกันนึกถึงทุกคน แต่ละคนมีจุดแข็งอะไรบ้าง คือ มีดีตรงไหนบ้าง 8) ด้านต้นทุน (Cost) : โดยการตั้งคำถามว่า ลองนึกถึงเหตุการณ์จากการบริหารงานในโรงเรียน ในกระบวนการใดก็ได้ที่เราสังเกตว่าใช้ทรัพยากรน้อยกว่าครั้งอื่น ๆ 9) ด้านรายได้ (Revenue) : โดยการตั้งคำถามว่า ให้นึกถึงครั้งที่โรงเรียนสามารถทำให้มียอดนักเรียนมากขึ้น จำนวนนักเรียนมาเข้าเรียนที่โรงเรียนสูงกว่าปกติ โรงเรียนทำอย่างไร จุดเปลี่ยนเป็นอย่างไร 10) ด้านการบริหารความเสี่ยง

(Risk Management) : โดยการตั้งคำถามว่าให้นึกถึงเหตุการณ์ที่เสี่ยงต่อการที่จะทำให้โรงเรียนสูญเสียเสียหาย หรือเสียภาพลักษณ์ที่ดี ไม่ว่าจะเป็นด้านใดก็ตามแล้วผู้บริหารได้ทำอะไรบ้างเป็นการป้องกัน ทำให้เหตุการณ์ดังกล่าวไม่เกิดขึ้น 11) ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) : โดยการตั้งคำถามว่า ครั้งไหนที่ท่านในฐานะผู้บริหารโรงเรียนรู้สึกกว่าหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ครู หรือบุคลากร ได้แสดงความมีภาวะผู้นำออกมาแล้ว คุณประทับใจมาก ๆ เมื่อได้เรื่องเล่าดีๆจากผู้มีส่วนได้เสียทุกคนแล้ว ขั้นตอนต่อไปสามารถนำมาเป็นจุดแข็งทั้งหมดมาปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อค้นหาโอกาส (Opportunities) สร้างแรงบันดาลใจ (Aspiration) และการกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ (Results) ต่อไป

### กระบวนการการค้นหาโอกาส

โอกาส คือ ปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนได้เปรียบหรือเรื่องดี ๆ ที่ได้จากผู้มีส่วนได้เสียแต่ละคน และการตีความจากเรื่องดี ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกโรงเรียน ตัวอย่างการพัฒนาจุดแข็งให้เป็นโอกาสมิ ดังนี้

- 1) โอกาสสร้างนวัตกรรม : โรงเรียนสามารถพัฒนานวัตกรรมได้ โดยการถามหาความรู้จากผู้มีประสบการณ์ในโรงเรียน ซึ่งในกรณีนี้สามารถได้คำตอบที่ดีกว่า ซึ่งผู้รู้ในโรงเรียนจะเป็นที่ปรึกษาที่ดี ดังนั้นถ้ายิ่งถามมากขึ้น ก็มีโอกาที่จะค้นพบนวัตกรรมใหม่ ๆ มากยิ่งขึ้น
- 2) โอกาสการสร้างผลงาน คือการที่ผู้บริหาร ครู หรือบุคลากรตั้งข้อสังเกตหาสิ่งผิดปกติเชิงบวก เช่น ในกรณีที่พบว่า มีครู บุคลากรในโรงเรียนท่านหนึ่งทำงานที่คนอื่นใช้เวลาทำงานใช้เวลานานช้า อีกคนหนึ่งใช้เวลามนการทำงานเร็ว จึงทำให้สามารถสร้างโอกาสการพัฒนาผลงานได้ดีขึ้น ดังนั้นหากมีการสังเกตมากยิ่งขึ้นย่อมสร้างโอกาสการพัฒนาผลงานได้เพิ่มมากยิ่งขึ้นไปอีก
- 3) โอกาสในการส่งเสริมการเรียนรู้ : การสอนงาน (Coaching) ทำให้ครู บุคลากรในโรงเรียนมีขีดความสามารถเพิ่มมากขึ้น และสามารถสร้างผลงานได้มากยิ่งขึ้น
- 4) โอกาสในการสร้างแรงจูงใจจากภายในโรงเรียน : ครูและบุคลากรภายในโรงเรียนได้ทำงานจิตอาสาแล้วมีความสุข เกิดความภูมิใจในโรงเรียน แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนสามารถใช้งานด้านจิตอาสา ซึ่งเป็นส่วนสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู บุคลากร อีกทั้งยังยังสามารถเชื่อมโยงไปในงานการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility = CSR)
- 5) โอกาสในการสร้างแรงจูงใจภายนอกโรงเรียน : การที่โรงเรียนค้นพบว่างานบางงานมีบุคคลในชุมชน บุคคลใดต้องการได้รับผลตอบแทน รู้สึกว่างานนั้นมีความหมายค้ำค้ำกับการลงแรง เป็นโอกาสที่โรงเรียนจะได้ทำการสำรวจค้นหาต่อไปว่ามีงานอะไรอีกบ้าง ที่ทำให้บุคคลภายนอกโรงเรียนและในชุมชนมีความสุขที่ได้ร่วมทำงานกับโรงเรียน โดยการได้รับผลตอบแทนที่พอเหมาะหรือเหมาะสมค้ำค่าในการทำงานร่วมกับโรงเรียน โรงเรียนสามารถนำข้อมูลดังกล่าวที่พบนี้มาออกแบบระบบการบริหารงานของโรงเรียนที่ทำให้คนภายนอกโรงเรียนและในชุมชนมีความสุข
- 6) โอกาสการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม พบว่าการที่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรได้ร่วมมือกันค้นคว้าวิจัยสิ่งใหม่ ๆ ทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นทีมดีขึ้น นอกจากนี้ นี้ยังช่วยให้เพิ่มคุณภาพในการสร้างผลงานได้ด้วย
- 7) โอกาสการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คือ การที่ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีน้ำใจเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ตีมองเห็นความสามารถของครู และบุคลากร ในอนาคตและการปลูกฝังวัฒนธรรมที่ดีในโรงเรียนความมีน้ำใจต่อกันจะสามารถนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถสูงสุดของครู บุคลากร และเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานภายในโรงเรียนได้ 8) โอกาสด้านต้นทุน คือ บริหารตั้งข้อสังเกตถึงความผิดปกติในเชิงบวกของครู และบุคลากร นำไปสู่การค้นพบวิธีการประหยัดต้นทุน การสร้างสวัสดิการที่ดีให้ครู และบุคลากรโดยรวม 9) โอกาสการสร้างรายได้ คือ การที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้ ผู้ปกครองนักเรียน คนในชุมชนซักถามข้อสงสัยอย่างเต็มที่ สามารถสร้างโอกาสการเพิ่มยอดจำนวนนักเรียนได้สูงมาก 10) โอกาสด้านการบริหารความเสี่ยง คือ การบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ด้วยการที่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรปรึกษาผู้รู้ ที่อาจเป็นเครือข่ายเพื่อนของครู บุคลากร ในโรงเรียนหรือคนในชุมชนก็ได้ 11) โอกาสด้านภาวะผู้นำ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีกระบวนการทำให้โอกาสครูและบุคลากรการได้มีโอกาสแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีอิสระในการทำงาน ไม่กดดัน ไม่รู้สึกอึดอัดในการทำงาน ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนคือผู้นำที่ทำหน้าที่สนับสนุนทรัพยากรเพื่อส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้ครูและบุคลากรสามารถแสดงศักยภาพได้สูงสุด

### กระบวนการสร้างแรงบันดาลใจ

แรงบันดาลใจ คือ พลังอำนาจในตนเองชนิดหนึ่งที่ใช้ในการขับเคลื่อนการคิดและการกระทำใด ๆ ที่พึงประสงค์โดยปกติเมื่อมีการค้นหาและระบุจุดแข็งและโอกาส ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะค้นพบแรงบันดาลใจ ซึ่งสามารถขยายผลจุดแข็งและโอกาสนั้นขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ เนื่องจากเป็นจุดแข็งและโอกาสที่มีฐานจากสิ่งที่เคยเกิดขึ้นจริง ผู้มีส่วนได้เสียจะรู้สึกถึงพลังอำนาจในตนเอง เนื่องจากที่ค้นพบเป็นเรื่องที่ประสบความสำเร็จที่เกิดขึ้นจริงมาก่อน สามารถทำซ้ำหรือขยายผลด้วยเงื่อนไขทรัพยากรที่มีอยู่ชัดเจน แต่หากผู้บริหาร ครู และบุคลากรไม่เกิดแรงบันดาลใจขึ้นมาเอง ก็สามารถประเมินได้ว่าจุดแข็งและโอกาสดังกล่าวไม่มี อาจเกินขอบเขต ไม่มีความสามารถ เพื่อทำการวิเคราะห์โดยใช้ SOAR Analysis ในโรงเรียนไม่ได้หรือเป็นเรื่องไกลตัวเกินไป จึงต้องมีการทบทวนใหม่

แรงบันดาลใจสามารถจำแนกเป็นรายด้านได้ 11 ด้าน ดังนี้ 1) แรงบันดาลใจด้านการสร้างนวัตกรรม : โรงเรียนสามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ โดยลดการพึ่งพิงจากที่ปรึกษาภายนอก ด้วยการอาศัยองค์ความรู้จากผู้ภายในโรงเรียน เมื่อใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญของคนในองค์กรให้เป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรรู้สึกได้รับความสำคัญทำให้มีความผูกพันในโรงเรียนมากยิ่งขึ้น (Employee Engagement) 2) แรงบันดาลใจจากโอกาสการสร้างผลงาน : ครู และบุคลากรในโรงเรียนได้รับการพัฒนาทักษะ การตั้งข้อสังเกตสูงขึ้นจนชำนาญ ส่งผลให้ค้นพบโอกาสในการเสียเวลาในการสอนงาน การพัฒนาครู และบุคลากร อีกทั้งยังการเพิ่มคุณภาพทางการศึกษาได้มากยิ่งขึ้น 3) แรงบันดาลใจจากการส่งเสริมการเรียนรู้ : ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีขีดความสามารถสูงขึ้น มีทัศนคติเปลี่ยนไปในเชิงบวก

เนื่องจากผ่านกระบวนการการสอนงาน (Coaching) ให้กับครูและบุคลากรทุกคน จนทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยรวมสูงขึ้น KPI ทุกด้าน ของทุกโรงเรียนสูงขึ้น 4) แรงบันดาลใจจากโอกาสในการสร้างแรงจูงใจภายในโรงเรียน: โรงเรียนกลายเป็นโรงเรียนที่มีโครงการจิตอาสามากขึ้นกว่าเดิม จนกลายเป็นที่กล่าวขวัญถึงในชุมชน ทำให้ครู และบุคลากรมีกำลังใจสูง มีความผูกพันกับโรงเรียนมากยิ่งขึ้น 5) แรงบันดาลใจจากโอกาสในการสร้างแรงจูงใจภายนอกโรงเรียน : เกิดการปรับปรุงกระบวนการการทำงานของครูและบุคลากรทุกคน อันส่งผลให้ครูและบุคลากรรู้สึกว่าการทำงานกับผลตอบแทนมีความยุติธรรม และงานที่ได้ทำก็มีความหมายกับชีวิต ทำให้เกิดการผูกพันกับโรงเรียนสูงมากยิ่งขึ้น 6) แรงบันดาลใจจากการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม : องค์กรมีการนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาเพื่อยกระดับผลผลิตภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้น มีความรู้เพิ่มมากยิ่งขึ้น บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีความแข็งแกร่งและมีเครือข่ายมากยิ่งขึ้นอย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน 7) แรงบันดาลใจจากโอกาสการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ครูและบุคลากร มีวัฒนธรรมในการทำงานที่มีความสามัคคี มีน้ำใจ เอื้ออาทร เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนร่วมงาน และผู้ปกครองนักเรียน ประชาชนในชุมชน มีความศรัทธา เชื่อมั่นในโรงเรียน จนเป็นที่ยอมรับ กล่าวขวัญถึงในภาพลักษณ์ที่ดีในชุมชน อีกทั้งครูและบุคลากร มีทักษะการวิเคราะห์ เชื่อมโยงข้อมูลสูงมากยิ่งขึ้น จนสามารถปรับปรุงสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีคุณภาพ 8) แรงบันดาลใจจากโอกาสด้านต้นทุน: ครูและบุคลากรทุกคนสามารถพัฒนาทักษะการสังเกตหาสิ่งผิดปกติ หรือสิ่งที่ดีกว่าปกติได้ อันนำไปสู่การค้นพบวิธีการลดต้นทุน จนทำให้สวัสดิการของครูและบุคลากรสูงขึ้นอย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน 9) แรงบันดาลใจจากโอกาสการสร้างรายได้ : มีการปรับโครงสร้าง กระบวนการทำงานของครูและบุคลากรในทุกระดับ ฝ่ายงาน ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาสูงขึ้น ผู้ปกครองนักเรียน และประชาชนในชุมชน มีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังทำให้รายได้ของโรงเรียนสูงเพิ่มมากขึ้น 10) แรงบันดาลใจด้านการบริหารความเสี่ยง: ในทุกกระบวนการในการบริหารงานโรงเรียน มีแผนการบริหารความเสี่ยง ที่ผ่านการกลั่นกรองจากผู้บริหาร ผู้รัฐ ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสูงมากยิ่งขึ้น และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทุกคนสูงมากยิ่งขึ้น เนื่องจากโรงเรียนไม่มีการหยุดด้านการจัดการเรียนการสอนโดยไม่จำเป็น 11) แรงบันดาลใจด้านภาวะผู้นำ: ครูและบุคลากรในโรงเรียน มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิดสิ่งใหม่ ๆ ภายใต้การสนับสนุนจากผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งทำให้เกิดกิจกรรมที่นำไปสู่การลดต้นทุน เพิ่มผลกำไร และทำให้ครูและบุคลากรรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น

### กระบวนการสร้างผลลัพธ์

ผลลัพธ์ที่ดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้นหลังจากสามารถระบุโอกาสได้แล้ว ผู้มีส่วนได้เสียสามารถร่วมกันประเมินผลดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้นโดยสามารถเชื่อมโยงเข้ากับ KPI (Key Performance Indicator) หรือดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงานหลักของโรงเรียนได้ หรือถ้าไม่สามารถพัฒนา KPI ขึ้นมาใหม่ได้

ดังนั้น ผู้บริหาร ครู และบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียควรตกลง เรื่อง KPI กันให้ชัดเจน ได้แก่ (1) KPI จากการสร้างนวัตกรรม : ต้นทุนลดลง อัตราการเติบโตของ รายได้สูงขึ้น (2) KPI ของโอกาสการสร้างคุณภาพ : ต้นทุนลดลงและคุณภาพภาพของทุกแผนก ฝ่ายงานเพิ่มสูงขึ้น (3) KPI ของการส่งเสริมการเรียนรู้ : KPI ของทุกแผนก ฝ่ายงาน สูงขึ้น (4) KPI แรงจูงใจจากภายในโรงเรียน : วัดจากอัตราการลาออกของครูหรือบุคลากร ซึ่งลดลง (5) KPI การสร้างแรงจูงใจภายนอกโรงเรียน : วัดจากความเชื่อมั่น ศรัทธาขอ ผู้ปกครอง นักเรียน และคนในชุมชนลดลง (6) KPI จากการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม : คุณภาพการจัดการศึกษาโดยรวมของโรงเรียนเจริญเติบโตขึ้นและอัตราการลาออกของครูและบุคลากรลดลง (7) KPI ของโอกาสการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ครูและบุคลากร มีขวัญและกำลังใจสูงขึ้น วัดจากอัตราการลาออกของครูและบุคลากรลดลง ส่วนทักษะการวิเคราะห์ที่เชื่อมโยงข้อมูลดีขึ้นวัด จากความพึงพอใจของผู้ปกครอง นักเรียนและชุมชนที่ดีขึ้น (8) KPI ของโอกาสด้านต้นทุน: มีอัตราการลดลงของต้นทุน และลดเวลาในสอนงาน และการไปพัฒนาครูและบุคลากร (9) KPI ด้านโอกาสการสร้างรายได้: ครูและบุคลากรมีคุณภาพสูงขึ้น มีอัตราการลดลงของต้นทุน และอัตราการเติบโตของรายได้ของโรงเรียนสูงขึ้น (10) KPI ด้านการบริหารความเสี่ยง : คุณภาพครู บุคลากรสูงขึ้นและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น (11) KPI แรงบันดาลใจด้านภาวะผู้นำ : ครูและบุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ ภายใต้การสนับสนุนจากผู้บริหารสามารถวัดได้จากอัตราการเติบโตของโครงการที่พัฒนาโดยครูและบุคลากร เปรี่เช่นการเปลี่ยนแปลงของต้นทุน อัตราการเติบโตของรายได้โดยมีการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกสูงขึ้น ส่วนในกรณีทีครูและบุคลากรรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้น สามารถวัดได้จากอัตราการลาออกของครูและบุคลากรที่ลดลง โดยมีการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกสูงขึ้น

ข้อดีของการใช้ SOAR Analysis มี 4 ประการ ได้แก่ 1) ทุกคนใน องค์กรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์วางแผนงาน และทำตามแผนงานนั้น ซึ่งจะทำให้เกิดการร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ดีกว่า 2) เป็นการสร้างวัฒนธรรมภายในโรงเรียนเชิงบวก โดยมุ่งไปที่จุดแข็ง สิ่งที่ประสบความสำเร็จที่ผ่านมา ค้นหาโอกาสแห่ง ความสำเร็จ สร้างแรงบันดาลใจให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันในโรงเรียน และสามารถกำหนดผลงานที่กำหนดไว้ในแต่ละช่วงได้ 3) SOAR Analysis เป็นตัวเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และ เป้าหมาย (Goals) ที่ทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนดขึ้นให้เป็นรูปธรรมในเชิงแผนงานที่สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันในสังคมไทยในปัจจุบันมากขึ้น 4) ทำให้ขวัญ กำลังใจ การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของคนในองค์กรดีขึ้น (อัจฉริยะ อุปการกุล, 2555) การพัฒนากลยุทธ์เพื่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในสังคมไทยปัจจุบันโดยใช้ SOAR Analysis ไม่ว่าโรงเรียนจะใช้แนวคิดใดก็ตามในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน แต่ประการที่สำคัญที่สุดก็คือการมีและใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน ทันเวลา ทันต่อเหตุการณ์ เพราะถ้าเราใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่ไม่ถูกต้องก็จะทำให้ผลการวิเคราะห์ การกำหนดกลยุทธ์ใน การพัฒนาคลาดเคลื่อนไปด้วยอีกทั้งจะทำให้ผู้บริหาร ครู

และบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์วางแผนงานและทำตามแผนงานนั้น ดังนั้นการพัฒนา กลยุทธ์เพื่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในสังคมไทยปัจจุบันโดยใช้ SOAR Analysis ก่อให้เกิดการร่วมมือกัน ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรเชิงบวกโดยมุ่งไปที่จุดแข็งสิ่งที่ประสบความสำเร็จที่ผ่านมา ค้นหาโอกาสแห่งความสำเร็จ สร้างแรงบันดาลใจไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน โดยกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้ 1) วิเคราะห์จุดแข็งของโรงเรียนเอกชน 2) วิเคราะห์แรงบันดาลใจที่จะเป็นโอกาส และเป็นประโยชน์กับโรงเรียนเอกชน 3) วิเคราะห์เป้าหมายในอนาคตที่โรงเรียนเอกชน ต้องการพัฒนา หรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตกับโรงเรียนเอกชน และ 4) ผลลัพธ์ที่โรงเรียนเอกชนต้องการตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ การพัฒนากลยุทธ์เพื่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในสังคมไทยปัจจุบันโดยใช้ SOAR Analysis สามารถทำได้ตามลักษณะสภาพการบริหารงานของโรงเรียนเอกชน มี 4 ด้าน คือ 1. งานวิชาการ 2. บุคลากร 3. งบประมาณ 4. บริหารทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และ วิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2550 ก)

บริหารงานโรงเรียนเอกชนทั้ง 4 ด้าน นำมากำหนดกำหนดกลยุทธ์ ได้ 4 กลยุทธ์ ดังนี้

#### 1. กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ

ผู้อำนวยการมอบให้รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน วิชาการของโรงเรียน โดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานด้านวิชาการออกเป็นงานย่อย ๆ จัด บุคลากรรับผิดชอบ ในแต่ละงานย่อยตามปริมาณงานและความสำคัญจำเป็นของงานแต่ละงาน 2) การวางแผนกำหนดให้แต่ละ หน่วยงานย่อยคิดกิจกรรม/โครงการที่จะพัฒนางานของตนเองและประชุมร่วมกันจัดทำเป็นแผนปฏิบัติ การด้านวิชาการโดยเฉพาะ หรือเป็นกิจกรรม/โครงการที่เป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติการของโรงเรียน 3) การนำผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานแต่ละงานจะคอยกระตุ้นส่งเสริม ให้กำลังใจให้บุคลากรในแต่ละงาน ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนพัฒนาโรงเรียนและแผนประจำปีของโรงเรียน 4) การควบคุม เมื่อถึงกำหนดเวลาที่จะดำเนินการตามกิจกรรมหรือโครงการที่ระบุไว้ในแผนตามข้อ 2) ผู้รับผิดชอบ จะดำเนินการและจัดพิมพ์รายงานผลการปฏิบัติงานเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึง คณะกรรมการ บริหารโรงเรียน และใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมโครงการในปีต่อ ๆ ไป

#### 2. กลยุทธ์การบริหารงานงบประมาณ

ผู้จัดการโรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงบประมาณของโรงเรียนตามระเบียบ ซึ่งคณะกรรมการบริหารเป็นผู้กำหนด โดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ จัดบุคลากรรับผิดชอบ แต่ละงานตามความสำคัญจำเป็น 2) การวางแผน กำหนดแนวทางการจัดหาแหล่งเงินทุน การใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพไว้ในแผนพัฒนาโรงเรียน 3) การนำผู้จัดการโรงเรียน เป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมให้การบริหาร งบประมาณซึ่งเป็นไปตามแผนพัฒนาโรงเรียน 4) การควบคุม ผู้บังคับบัญชากำกับติดตามตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามกฎระเบียบ

### 3. กลยุทธ์การบริหารงานบุคคล

ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบให้รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างานบริหารงานบุคคล เป็นผู้รับผิดชอบ การดำเนินงานบริหารงานบุคคล โดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ จัด บุคลากรรับผิดชอบ ในแต่ละงานตามความสำคัญจำเป็นและสภาพของโรงเรียน 2) การวางแผนผู้รับผิดชอบงานย่อยแต่ละงาน จะวางแผนการรับบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้ผลตอบแทนบุคลากรซึ่งกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ ของโรงเรียน 3) การนำ ผู้บังคับบัญชาจะส่งเสริมกระตุ้น ให้บุคลากรปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยใช้หลักธรรมตามศาสนาที่บุคลากรนับถือ 4) การควบคุมผู้บังคับบัญชาจะติดตาม กำกับปฏิบัติปฏิบัติงาน ของบุคลากรและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานและเป็นข้อมูล ในการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม

### 4. กลยุทธ์การบริหารงานทั่วไป

ผู้จัดการโรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนตามระเบียบซึ่งคณะกรรมการ บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนด โดย 1) การจัดองค์กรแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ จัดบุคลากรรับผิดชอบ ในแต่ละงานตามความสำคัญจำเป็น 2) การวางแผน กำหนดแนวทางการพัฒนางานด้านการบริหารทั่วไป ไว้ในแผนพัฒนาโรงเรียน 3) การนำ ผู้จัดการโรงเรียน เป็นผู้กระตุ้นส่งเสริม ให้การบริหารงานทั่วไปเป็นไป ตามแผนพัฒนาโรงเรียน 4) การควบคุม ผู้จัดการกำกับติดตาม ดูแลการบริหารทั่วไปให้เป็นไปตามระเบียบ ซึ่งคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนด

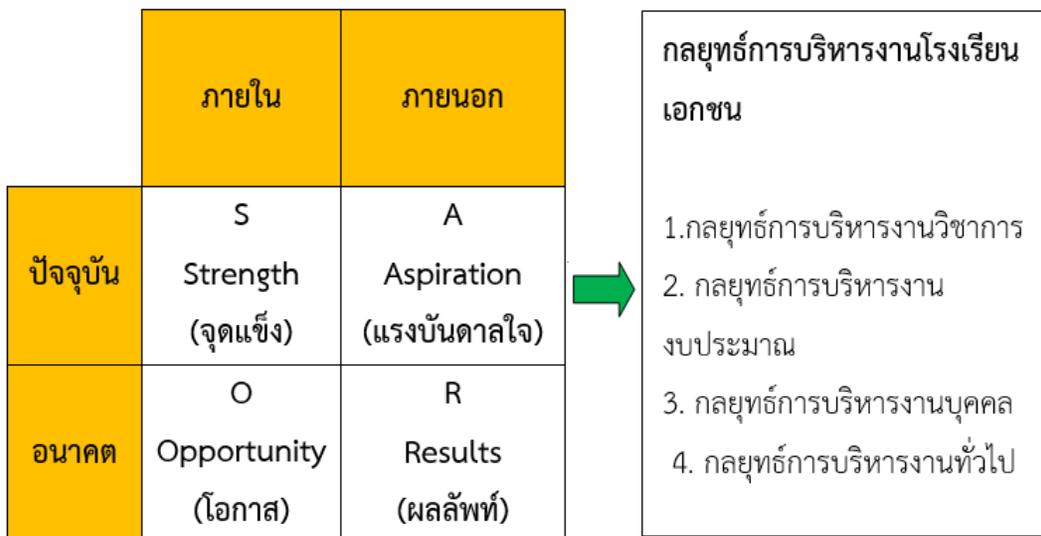
## สรุป

การพัฒนากลยุทธ์เพื่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในสังคมไทยปัจจุบันโดยใช้ SOAR Analysis ควรมีบริหารโรงเรียนภายในขอบเขตของโรงเรียนเอกชน เพื่อให้ปฏิบัติงานสำเร็จด้วยความร่วมมือของ บุคลากรภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน ซึ่งสังเกตได้จากการดำเนินงานอย่างมีระบบ ลักษณะของ การบริหารและการจัดการที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดี เริ่มจากการกำหนดนโยบายให้มีส่วนร่วม มีการนำข้อมูล ที่ได้จากการสำรวจสภาพปัจจุบันมากำหนดเป็นนโยบาย ในการแก้ปัญหาและการพัฒนางานของโรงเรียน กำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนได้เป็น 4 กลยุทธ์ คือ 1. กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ 2. กลยุทธ์การบริหารงานงบประมาณ 3. กลยุทธ์การบริหารงานบุคคล 4. กลยุทธ์การบริหารงานทั่วไป

การพัฒนากลยุทธ์เพื่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในสังคมไทยปัจจุบันโรงเรียนเอกชนควรต้อง ปรับเปลี่ยนมาใช้ SOAR Analysis เพื่อทำการวิเคราะห์ การวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์ จึงจะเหมาะสมกับโรงเรียนในสภาพสังคมปัจจุบันในยุคศตวรรษที่ 21 ที่มีความเหมาะสมทันยุค ทันเหตุการณ์กับการวิเคราะห์เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียน อีกทั้ง SOAR analysis มีข้อดี คือ เป็นการพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนในเชิงบวกนั่นคือเป็นการพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนโดยมุ่งไปที่จุดแข็ง

สิ่งที่ประสบความสำเร็จที่ผ่านมาของโรงเรียน ค้นหาโอกาสแห่งความสำเร็จ สร้างแรงบันดาลใจ นำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันของผู้บริหาร ครูและบุคลากรภายในโรงเรียนและอีกทั้งยังสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นภายในโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมไทยปัจจุบันในศตวรรษที่ 21

### องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์เบื้องต้นของโรงเรียนเอกชนด้วย SOAR ANALYSIS MATRIX

### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551. กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุม สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- ภิญโญ รัตนาพันธุ์. (2556). SOAR Analysis : เครื่องมือที่นำมาใช้แทน SWOT Analysis. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 6(2), 7-20.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ.2550. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

อัจฉริยะ อุปการกุล.(2555). เครื่องมือนำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำพลังบวก (Appreciative Leadership). สืบค้นเมื่อ 28 กันยายน 2564, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/443871>