

กลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Principal Strategy Be Ready for Changes)

โดย...ดร. เจริญ ภูวิจิตร*

บทคัดย่อ

กลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษา (Principal Strategy) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของสถานศึกษา โดยเฉพาะในความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่จะช่วยให้สามารถส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเป้าหมายที่สอดคล้องตามนโยบายการศึกษาและยุทธศาสตร์ชาติ การบริหารกลยุทธ์จึงต้องให้มีการเชื่อมโยงประสานสอดคล้องกับบริบทของสภาพแวดล้อมและบริบทของสถานศึกษา ที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมและสร้างการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีคุณภาพ กลยุทธ์ที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีไว้ใน 10 กลยุทธ์ ดังนี้ 1. ต้องเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักว่ากลยุทธ์มีความสำคัญต่อสถานศึกษา 2. ต้องเป็นการมุ่งอนาคต 3. ต้องสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ และสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง 4. ต้องความสอดคล้องกับหลักปรัชญา แนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของสถานศึกษา 5. ต้องมีการวางแผนในการรับฟังเสียงจากนักเรียนและตัวแทนของนักเรียน 6. ต้องมุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้มีทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 7. ต้องเป็นการพัฒนาสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา และสร้างเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 8. ต้องเป็นการส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรของสถานศึกษาให้มีคุณภาพ 9. ต้องสามารถทบทวนและเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้เกิดความเหมาะสม และ 10. ต้องมีเนื้อหาของความเป็นสากล สนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำหลัก : กลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษา และการเปลี่ยนแปลง

Abstract

Principal Strategy is more important to the success of schools, especially as the school principals being those who will be able to promote and support the operation of school in accordance with the educational policy and national strategy. Strategic management must therefore be linked and coordinated with the context of the environment and school conducive to participation and creation of quality learning for learners and stakeholders. The effective strategies should encompass the following aspects: 1. must be something that the principals realize about their importance 2. must be future-oriented. 3. must be able to be put into practice 4. must be consistent with the philosophy, concepts, vision, mission and values of the school 5. must be open to the voices of students and student representatives. 6. must focus on skill development for the 21st century 7. must be tools for developing school environment and creating learning center conducive to educational management for the 21st century 8. must be tools promotion for the and development of teachers and school personnel 9. Must be open to review and change to suit the circumstances and 10. Must have content of global issue and respond to the needs of customers and stakeholders.

Keywords: strategy, principal and change

บทนำ

กลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษา (Principal Strategy) หรือกลยุทธ์ของบุคคลที่มีภาวะผู้นำนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร/หน่วยงาน โดยเฉพาะในความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ช่วยให้สามารถส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมของสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเป้าหมายที่สอดคล้องตามนโยบายการศึกษาและยุทธศาสตร์ชาติ สามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการบริหารงานสถานศึกษาให้เกิดคุณภาพต่อเนื่อง สร้างการยอมรับของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องยั่งยืน จึงเป็นที่ตระหนักดีว่าในการบริหารองค์กรปัจจุบัน การดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนจะมีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิม ๆ ไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรเพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้¹

หากศึกษาในสถานการณ์ของสถานศึกษาในปัจจุบันพบว่า เด็ก Generation ใหม่ตอนนี้ เขามีการเรียนรู้แบบใหม่ไปแล้ว แต่ผู้จัดการศึกษาทั้งครูและโรงเรียนยังมี mindset และวิธีการจัดการเรียนการสอนแบบเดิม ซึ่งสวนทางกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เพราะฉะนั้นโอกาสตอนนี้มาถึงแล้วในการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส ด้วยสร้างความสมดุลระหว่างเด็กกับผู้จัดการเรียนรู้ใหม่ ขณะเดียวกันพบว่าโลกการศึกษาหลัง COVID-19 ต้องปรับโฉมใหม่ หากมองในมุมบทบาทของภาครัฐ รัฐจะต้องออกมาตรการเยียวยาระหว่างวิกฤตสำหรับนักเรียน ได้รับผลกระทบจากการที่ไม่สามารถเรียนออนไลน์ได้ รวมทั้งยังต้องคิดมาตรการรับมือในกรณีที่เกิดต้องออกจากโรงเรียนอย่างถาวร ซึ่งมาตรการเหล่านี้รัฐสามารถลงมือได้ทันที ไม่ต้องรอวิกฤตผ่านไปก่อน และหลังจากนี้ต้องวางทิศทางการศึกษาในอนาคตเพื่อตอบรับกับเศรษฐกิจ ซึ่งสถานการณ์หลัง COVID-19 เป็นสถานการณ์ของ New Normal ยิ่งขึ้นกับบริบทที่ต่างออกไปในแต่ละประเทศ อย่างในสหรัฐฯ สิ่งที่น่าจะเกิดขึ้นหลังจากนี้ คือการเรียนออนไลน์อาจลดลง และเพิ่มการเรียนในชั้นเรียนมากขึ้น เพราะสหรัฐฯ มีเรียนออนไลน์ส่วนหนึ่งอยู่แล้วแต่เดิม เมื่อเกิดวิกฤตโควิด-19 การเรียนออนไลน์ที่เพิ่มขึ้นยิ่งกลับทำให้นักเรียนโยกย้ายชั้นเรียนแบบดั้งเดิมหรืออย่างญี่ปุ่นที่แทบไม่มีการเรียนออนไลน์มาก่อน หลังโควิด-19 ก็มีแนวโน้มปรับไปเรียนออนไลน์เพิ่มมากขึ้นยิ่งไปกว่านั้น New Normal ยังต่างไปตามแต่ละสาขาวิชา เช่น สาขาวิทยาศาสตร์ที่จำเป็นต้องใช้ห้องแล็บในการทดลอง ก็ยังต้องใช้วิธีเดิมต่อไป หรือบางที่นักศึกษาอยากอภิปรายกันในห้องเรียนแบบเดิมด้วยซ้ำ อีกทั้งด้านทักษะการใช้ชีวิต ก็ควรจะเป็นทักษะแบบ รู้รอบด้าน เข้าใจโลกได้หลากหลายมิติเช่นกัน รวมทั้งมีความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งเพิ่มความสำคัญขึ้นอย่างมากในยุคโควิด-19 และจะกลายเป็นหัวใจสำคัญของการศึกษาในอนาคต ในโลกคริสต์ศตวรรษที่ 21 ที่เต็มไปด้วยปัญหาและภัยคุกคามใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้นอย่างเช่นการเปลี่ยนแปลงสภาพ

* นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาผู้นำ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

¹ ยุภาพร ยุภาส, กลยุทธ์กับการบริหารงาน, วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 เดือน มกราคม-มิถุนายน พ.ศ. 2562, บทคัดย่อ, file:///C:/Users/Acer/Downloads/0927052943,.pdf

ภูมิอากาศซึ่งจะส่งผลต่ออีกหลายเรื่อง เช่น เกษตรกรรมหรือวิถีชีวิต เป็นต้น² ฉะนั้น เพื่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพของสถานศึกษา การมีกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพให้กับผู้บริหารสถานศึกษาจะช่วยให้การดำเนินการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีคุณภาพตอบสนองต่อบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละระดับพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

๑. เพื่อศึกษากลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถนำสถานศึกษาสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒. เพื่อเสนอกกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษานำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

วิธีดำเนินการศึกษา

คำว่ากลยุทธ์หรือ Strategy ในภาษาอังกฤษมาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า ‘Strategia’ ซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า ‘Generalship’ ซึ่งถือว่าเป็นศัพท์ทางการทหาร อาจกล่าวได้ว่าจุดกำเนิดของกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารในปัจจุบันมาจากแนวคิดของทางทหาร George Steiner ซึ่งเขียนหนังสือเรื่อง Strategic Planning มองว่ากลยุทธ์ คือ สิ่งที่ทำเพื่อตอบโต้หรือตอบสนองต่อการปรับตัวหรือเคลื่อนไหวของคู่แข่ง ในส่วนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หรือ CHULAPEDIA ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง แนวทางที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์เป็นการตอบคำถามง่าย ๆ สองประการ ได้แก่ 1) องค์กรจะเข้าไปแข่งขันที่ไหน (Where to Compete) เพื่อบอกให้รู้ว่าองค์กรจะเติบโตอย่างไรและเติบโตเข้าไปในธุรกิจไหน อย่างไร และการเติบโตเข้าไปในธุรกิจนั้นจะช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร 2) องค์กรจะแข่งขันในธุรกิจนั้นอย่างไร (How to Compete) เพื่อบอกให้รู้ว่าองค์กรจะสร้างความแตกต่างและคุณค่าในสายตาของลูกค้าอย่างไร และได้้นำแนวคิดของ Henry Mintzberg³ ในลักษณะของกลยุทธ์ ที่ได้เขียนไว้ในหนังสือ The Rise and Fall of Strategic Planning ซึ่งได้กำหนดลักษณะของกลยุทธ์ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. กลยุทธ์เป็นแผน (Plan) หรือแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย
2. กลยุทธ์เป็นรูปแบบของกิจกรรม (Pattern) ที่องค์กรดำเนินการเป็นประจำ
3. กลยุทธ์เป็นสถานะหรือตำแหน่ง (Position) ขององค์กรในอุตสาหกรรม
4. กลยุทธ์เป็นมุมมอง (Perspective) ซึ่งก็คือวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร

โดยกำหนดองค์ประกอบของกลยุทธ์ออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ 1) กลยุทธ์จะต้องเป็นสิ่งซึ่งผู้บริหารระดับสูงเห็นว่ามีความสำคัญต่อองค์กร 2) กลยุทธ์จะต้องแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์กร 3) กลยุทธ์จะต้องประกอบด้วยสิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุต่อทิศทางนั้น 4) กลยุทธ์จะต้องตอบคำถามว่า ‘อะไร คือ สิ่งที่องค์กรจะต้องทำ’ และ 5) จะต้องตอบคำถามว่า ‘อะไรคือผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ และทำอย่างไรถึงจะบรรลุสิ่งนั้น และนำแนวคิดของ Kenneth Andrews ศาสตราจารย์ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กำหนดระดับของกลยุทธ์ออกเป็น 2 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) จะบอกให้รู้ถึงธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่องค์กรจะเข้าไปแข่งขัน 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) จะบ่งบอกถึง

² กองบรรณาธิการ The 101 World, “โรคใหม่” สร้าง “โลกแห่งการเรียนรู้ใหม่” : อนาคตการศึกษาไทยยุคหลัง COVID-19, กสศ, <https://www.eef.or.th/future-of-thai-education-after-covid19/>

³ Mintzberg ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารชาวแคนาดาและอาจารย์มหาวิทยาลัย McGill

วิธีการแข่งขันในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้น ๆ⁴ เมื่อนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการสถานศึกษา จึงต้องวิเคราะห์ว่าสถานศึกษาจะบริหารจัดการองค์กรอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผลอย่างมีคุณภาพ สนองตอบนโยบายในการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักให้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง สถานศึกษาจะมีแนวทาง กลยุทธ์อย่างไร เพื่อบอกให้รู้ว่าสถานศึกษาได้สร้างสร้างความแตกต่างและคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ทั้งนี้ การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำสูงสุดขององค์กรต้องเห็นความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ อันส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงและบรรลุในทิศทางเป้าหมายที่พึงประสงค์ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่สถานศึกษาต้องการ

จากการศึกษาการบริหารจัดการองค์กรโดยกลยุทธ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบการจัดการ องค์กรโดยกลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษา

Skywavesolutions ได้กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และการวางแผนธุรกิจว่า “การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร และการวางแผนธุรกิจนั้นถือเป็นเครื่องมือพื้นฐานสำคัญและจำเป็น อย่างยิ่งต่อผลสำเร็จของบริษัท” เนื่องจาก สภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่สับสนวุ่นวาย เต็มไปด้วยสภาวะการ แข่งขันที่ดุเดือดรุนแรงกว่าที่เคยเป็นมา ทำให้มีบริษัทไม่น้อยที่ตกอยู่ภายใต้ความกดดันตลอดเวลาในการสร้าง กลยุทธ์ และพยายามผูกขาดผลประโยชน์จากการแข่งขัน ซึ่งตัวเลขที่ว่านี้สูงกว่าการเพิ่มขึ้นของผู้ลงทุนทำธุรกิจ หน้าที่ใหม่ ๆ ดังนั้น ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง ประกอบกับภาวะที่ผันผวนของตลาดนี้เอง จึงถือว่ามีมีความสำคัญ อย่างยิ่งต่อธุรกิจในการพัฒนา และทบทวนกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ของตนเอง การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร และ การวางแผนธุรกิจจะชี้ให้เห็นภาพรวมว่าธุรกิจนั้นจะมีแนวโน้มปรับตัวไปในทิศทางใด ส่วนกลยุทธ์และการกำหนด เป้าหมายจะช่วยผลักดันให้บรรลุผลสำเร็จตามทิศทางที่ได้วางไว้ ซึ่งกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นจะถูกนำไปใช้มาก น้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับให้ความสำคัญในการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

จึงกล่าวได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร และการวางแผนธุรกิจนั้นถือเป็นเครื่องมือ พื้นฐานสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อผลสำเร็จของบริษัท การวางแผนกลยุทธ์จะช่วยเจ้าของกิจการ นักลงทุน ผู้จัดการ ในการตัดสินใจจากสิ่งที่ได้รับทราบมาแล้วซึ่งต่างก็อาจมีความเป็นไปได้ที่หลากหลายแนวทาง ทั้งนี้ ก็เพื่อการมุ่งหน้าไปยังทิศทางที่ต้องการตามแนวทางกลยุทธ์ที่พิจารณาแล้วเห็นว่าดีที่สุด สภาวะเวฟ โขลุ่ยชั้นส์ฯ ได้สนับสนุนลูกค้าทั้งผู้ริเริ่มก่อตั้งธุรกิจ ไปจนถึงธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางทั้งหลาย ในการพัฒนาแผนในการ ทำธุรกิจอย่างมืออาชีพ รวมทั้งการกำหนดแนวทางกลยุทธ์ระดับองค์กร ด้วยความมุ่งมั่น เพื่อให้ลูกค้าเหล่านั้น ได้เห็นถึงผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพที่เกิดขึ้น⁵

Maxine Driscoll ได้เขียนบทความ เรื่อง 10 SEP** FUTURE-FOCUSED STRATEGIC PLANNING FOR SCHOOLS: THE ‘WHAT’ AND THE ‘WHY’ NEED A ‘HOW’. THINK STRATEGIC. พบว่า มีความชัดเจนที่แผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษามีความสำคัญยิ่งต่ออนาคตของสถานศึกษาในหลากหลายระดับ แล้วแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะอย่างไร มุ่งเป้าหมายอะไร หลักเกณฑ์อะไรที่ควรเป็นแนวทางของ

⁴ พสุ เดชะรินทร์, กลยุทธ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, <http://www.chulapedia.chula.ac.th/index.php?title=>

⁵ SkywaveSolutions, การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และการวางแผนธุรกิจ, <https://www.skywavesolutions.co.th/business-planning/>

การสร้างแผนกลยุทธ์ และแผนกลยุทธ์ควรจะเป็นอย่างไร ทั้งนี้ Maxine Driscoll ได้กำหนดแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาที่ควรจะเป็นมีลักษณะ ดังนี้

1. มุ่งอนาคต (Future - Focused) แผนกลยุทธ์ควรมุ่งอนาคตอย่างแท้จริง โดยการร่วมกันแบ่งปันทรัพยากรเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้พวกเขาและช่วยพวกเขาให้เห็นสถานการณ์ปัจจุบันอันจะนำไปสู่การประชุมวางแผน

2. เน้นความร่วมมือ (Collaborative) การสร้างแผนกลยุทธ์สถานศึกษาควรเป็นกระบวนการความร่วมมือเสมอ ไม่ใช่บางเรื่องถูกกำหนดจากบนลงล่าง การนำเข้าควรมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ซึ่งจะมีใจได้ว่าทุกคนได้ตกลงกันในการวางแผนที่ได้มาจากสมาชิกทั้งหมดของชุมชน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจถึงโอกาสและความเป็นไปได้ที่สถานศึกษาควรมี และสถานศึกษาสามารถจัดการดำเนินการในส่วนใหญ่ให้กับพวกเขา

3. มีการปล่อยแผนออกมาเป็นระยะ ๆ และมีการทบทวนเป็นประจำ (Rolled out in Stages and Reviewed Regularly) แผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ควรสั้น กระชับ ได้ใจความ ปฏิบัติได้ และมีการนำออกมาใช้เป็นระยะ ๆ และมีการทบทวนเป็นประจำ อาจจะมีหมายถึงแผน 3 ปี กับแผนปฏิบัติการ 12 เดือน และมีการทบทวนแผนทุก 90 วัน ในการทบทวนเหล่านี้จะเป็นโอกาสต่อความสำเร็จของแผนระยะสั้น การทบทวนข้อตกลงของแผนและหลักสูตร การทบทวนแผนอาจจะมีการนำบางสิ่งบางอย่างออกจากแผนหรือมีการนำบางสิ่งเข้าไปแทนที่ใหม่ ดังนั้น ควรมีความตื่นตัวเนื่องจากแผนมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาเพื่อสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลง

4. อิงกับบริบท (Contextual) แผนกลยุทธ์สถานศึกษาใดที่จะเป็นแม่แบบเพื่อการดำเนินการสำหรับทุกสถานศึกษา แผนต้องการออกแบบเป็นพิเศษตามสถานการณ์ของกฎเกณฑ์ ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรมของสถานศึกษา ทางเดียวสู่ความสำเร็จคือการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่มีความโดดเด่น ทำหาย และสร้างโอกาสให้กับสถานศึกษา สถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมืองย่อมจะมีความแตกต่างอย่างมากกับแผนสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในชนบท แม้แต่สถานศึกษาท้องถิ่นเดียวกันย่อมมีความแตกต่างของแต่ละสถานศึกษา ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับบริบทที่โดดเด่นของแต่ละสถานศึกษา

5. มีความสอดคล้อง (Consistent) แผนกลยุทธ์สถานศึกษาควรมีความสอดคล้องกับเอกสารแนวทางการดำเนินการและความคิดของสถานศึกษา รวมทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือปรัชญาของสถานศึกษา ควรมีเวลาในการทบทวนเอกสารเหล่านี้ ซึ่งเป็นภารกิจที่ใหญ่แต่มีคุณค่ายิ่งต่อการสะท้อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย และปรัชญาปัจจุบัน ถ้าสถานศึกษามีการเคลื่อนไหวไปยังในทิศทางที่ถูกต้องก็จะใช้เวลาไม่นานในการกำหนดแผนกลยุทธ์กับข้อมูลเดิม

6. ปฏิบัติได้ (Practical) ทุกสถานศึกษาที่วางแผนกลยุทธ์ต้องการแผนที่นำไปสู่การปฏิบัติ เหมือนกับวิสัยทัศน์ที่กว้าง แม้แต่สถานศึกษาที่ที่สุดในโลกยังต้องการความเหมาะสมทางการเงินที่จะรักษานักเรียนไว้ ในทุกแผนและเป้าหมายขึ้นอยู่กับความคงอยู่ของสถานศึกษาและความสามารถในการพยายามเพื่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ความเลิศจรรยาของวิสัยทัศน์จะไม่มีผลต่ออนาคต หากแต่การมีความยั่งยืนทางการเงินจะเป็นตัวตัดสินใจ

7. รับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible) สถานศึกษาจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาต้องสามารถสร้างการยอมรับและได้รับความไว้วางใจจากชุมชน ทั้งภายในชุมชนสถานศึกษาและชุมชนที่กว้างออกไปที่เป็นการส่งเสริมการตอบสนอง การเคารพ และความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา มีบทบาทในการออกแบบอนาคตที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม มองในเรื่องของความยั่งยืน การมีสุขภาพที่ดี

ภาพแบบองค์รวมของผู้คนและแผนสถานศึกษาจะช่วยส่งเสริมสนับสนุนความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะสถานศึกษา ทั้งนี้ มีบางสิ่งที่สถานศึกษาอาจกำหนดเป็นพิเศษในแผนกลยุทธ์สถานศึกษา คือ

7.1 การพัฒนาความสามารถ/ศักยภาพพิเศษ มอบอำนาจและสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูและนักเรียน

7.2 ฉลองความสำเร็จในความหลากหลายในเรื่องของพหุวัฒนธรรมและระดับของวัย

7.3 มีเนื้อหาของความเป็นสากลโลก

7.4 มุ่งเน้นทักษะแห่งคริสต์ศตวรรษที่ 21st ใน 4 ทักษะ ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ทักษะการคิดวิเคราะห์ และทักษะความร่วมมือ

7.5 มุ่งเน้นการเรียนรู้ด้านเอเชีย และ

7.6 ฟังเสียงของนักเรียน และตัวแทนนักเรียน

แผนที่มีประสิทธิภาพเป็นแผนกลยุทธ์ที่มุ่งเป้าหมายอนาคต ที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในสถานศึกษา สร้างแรงบันดาลใจ และรวมกลุ่มของชุมชน มุ่งเป้าหมายในเรื่องที่ต้องการและเตรียมตัวครูและนักเรียนให้พร้อมเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงในโลกของความท้าทาย⁶

วันเฉลิม สิริพันธ์ (2022) Managing Partner, Pragma and Will Group Co., Ltd กล่าวว่า การบริหารกลยุทธ์เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา และองค์กรส่วนมากมีแนวคิด มีแผนกลยุทธ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ แต่หนึ่งในปัญหาที่แก้ไขยากที่สุดสำหรับองค์กรจำนวนมาก คือ “ไม่สามารถนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติใช้ได้จริง” ทำให้เวลาที่ใช้ไปกับความคิดริเริ่มด้านกลยุทธ์ไม่เกิดประโยชน์ แผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ผู้นำองค์กรหรือฝ่ายบริหารได้กำหนดแนวทางไว้ แม้จะดูดีเพียงใดแต่ถ้าหากไม่สามารถนำไปใช้ได้จริงย่อมถือเป็นความล้มเหลว รายงาน *Strategy implementation: What is the failure rate?* พบว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมีอัตราความสำเร็จอยู่ที่ประมาณร้อยละ 50 เท่านั้น และจากการศึกษาของ Booz Allen บริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการในปี 1989 ก็มีบทสรุปว่าผู้จัดการส่วนใหญ่เชื่อว่า “การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy execution)” มีความยากลำบากมากกว่า “การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formation)” ทั้งนี้ แผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงเป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์กร แต่ยังสะท้อนถึงเบื้องหลังของเป้าหมายและวิธีการวางแผนเพื่อบรรลุเป้าหมาย แผนกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จและความยั่งยืนของธุรกิจ หากไม่มีกลยุทธ์ก็อาจทำให้องค์กรขาดทิศทางขาดประสิทธิภาพหรือไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ แผนกลยุทธ์ที่ดีจะช่วยให้แต่ละหน่วยงานสามารถพัฒนา ปรับปรุงหน่วยงานของตนเองได้ตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และช่วยให้องค์กรมั่นใจได้ว่าผู้บริหารและพนักงานกำลังทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน รวมถึงยังช่วยปลูกฝังความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันระหว่างพนักงาน แต่ปรากฏว่ามีแผนกลยุทธ์เพียงไม่กี่แผนเท่านั้นที่ประสบความสำเร็จ บางครั้งสิ่งที่ทำไปก็ไม่เคยมีการระบุไว้ในแผน และบ่อยครั้งที่แผนกลยุทธ์ถูกละเลยไม่นำไปปฏิบัติ ซึ่งจากประสบการณ์ของ Pragma and Will Group Co., Ltd พบว่า ความล้มเหลวในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นเกิดจาก 2 ปัจจัยหลัก ๆ คือ ความพร้อมจากตัวองค์กรเอง และความพร้อมในตัวบุคลากร บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร แต่ก็หลายครั้งที่แผนกลยุทธ์ไม่ประสบผลสำเร็จเพราะปัญหาจากตัวบุคลากร ทั้งในด้านศักยภาพ ความสามารถ พฤติกรรม การมีส่วนร่วม ฯลฯ เช่น พนักงานอาจจะทำงานโดยไม่สนใจภาพใหญ่หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร หรือคนที่มีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติลาออก หรือคนที่มีส่วนร่วมนั้นมึนงงทำล้นมือ ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นอกจากนี้ในการดำเนินธุรกิจ องค์กรต้องเผชิญสภาพแวดล้อม

⁶ Maxine Driscoll, 10 SEP FUTURE-FOCUSED STRATEGIC PLANNING FOR SCHOOLS: THE ‘WHAT’ AND THE ‘WHY’ NEED A ‘HOW’, THINK STRATEGIC, [HTTPS://THINKSTRATEGICFORSCHOOLS.COM/STRATEGIC-PLANNING-FOR-SCHOOLS/](https://thinkstrategicforschools.com/strategic-planning-for-schools/)

จากการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องปรับตัวและปรับแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีผลต่อการทำงานของบุคลากรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ พนักงานจำเป็นต้องสร้างศักยภาพใหม่ เพื่อให้พร้อมต่อการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ ดังนั้น หากออกแบบองค์กรเพื่อผลสำเร็จในการดำเนินการขององค์กร อันนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ กลยุทธ์ในการออกแบบองค์กรควรมีลักษณะการออกแบบองค์กร ดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะต้องสนับสนุนให้มีการเชื่อมโยงประสานงานกันภายใต้เงื่อนไขของสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กรในขณะนั้น นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรควรได้รับการออกแบบจากกลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นสำคัญ โดยพิจารณาว่า ความรู้ความสามารถด้านใดจำเป็นต่อการทำให้กลยุทธ์องค์กรประสบผลสำเร็จ และจะกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร เพื่อให้กลยุทธ์สำเร็จตามเป้าหมาย 2) วัฒนธรรมและค่านิยม มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้ องค์กรไปสู่เป้าหมาย งานขององค์กรจะก้าวหน้าอย่างราบรื่น บรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์กรมุ่งหวัง ก็ต้องมีแบบแผนความคิดและแนวทางการทำงานที่ชัดเจนให้พนักงานยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ 3) กรอบกติกาและแนวปฏิบัติ การทำงานร่วมกันจะต้องมีกรอบกติกาและแนวปฏิบัติที่ทำให้ทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจนและไม่ทับซ้อนกัน เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย ขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องวางระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างความเข้าใจที่ตรงกันตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ 4) การให้ผลตอบแทน เป็นปัจจัยหนึ่งในการสนับสนุนให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามแผน หากพนักงานทราบว่า การสร้างผลงานให้ ได้ตามเป้าหมายจะทำให้เขาได้รับในสิ่งที่องค์กรสัญญาไว้ พฤติกรรมของพนักงานเหล่านั้นก็มีแนวโน้มที่จะยึดมั่น และสอดคล้องต่อเป้าหมายขององค์กร นอกจากนั้นแล้ว วิธีการวัดผลงาน ก็ควรนำเรื่องความสามารถในการ ประสานงานข้ามหน่วยงานมารวมไว้ด้วย ก็จะช่วยให้แผนกลยุทธ์มีโอกาสประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้สำเร็จนับเป็นหนึ่งในความท้าทายขององค์กร เพราะคำพูดนั้นง่ายกว่าการลงมือทำเสมอ และการปฏิบัติที่ได้ผลดีจะต้องวัดจากผลของงาน ไม่ใช่จากแผนที่นำเสนอ ดังนั้น ผู้บริหาร องค์กรจึงควรพิจารณาการวางกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างรอบด้าน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิด “แผนการ” กับ “การลงมือทำ” กลายเป็นคนละเรื่องเดียวกันไปในที่สุด⁷

พัชรินทร์ ชัยจันทร์ และรัชนิวรรณ อนุตระกูลชัย (2019, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง กลยุทธ์ การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (A STRATEGY OF EDUCATIONAL MANAGEMENT IN 21ST CENTURY OF SCHOOLS UNDER JURISDICTION OF LOCAL ADMINISTRATION ORGANIZATION) พบว่า 1. องค์ประกอบการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นมีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 2) การพัฒนาการบริหาร จัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น 3) การอนุรักษ์ สืบสาน ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น 4) การพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่นตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่ พึงประสงค์ของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก และ 3. การพัฒนากลยุทธ์การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการบริหาร จัดการด้วยระบบคุณภาพ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาสภาพแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรให้ มีคุณภาพ กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะแห่งคริสต์ศตวรรษที่ 21⁸

⁷ วันเฉลิม สิริพันธุ์, ทำไมแผนกลยุทธ์จึงล้มเหลว?, Pragma and Will Group, April 22, 2022, <https://pwg.co.th/articles/>

⁸ พัชรินทร์ ชัยจันทร์ และรัชนิวรรณ อนุตระกูลชัย, กลยุทธ์การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (A STRATEGY

การนำกลยุทธ์ไปใช้

Clare Morrison - Porter (2564) ได้เขียนบทความเรื่อง Strategic Planning in Education – 3 Keys to Success พบว่า สถานศึกษาที่มีผลการดำเนินงานในระดับ Top เหล่าผู้นำได้ใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของพวกเขาด้วยความมั่นใจ รวมทั้งการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปกครองและกลุ่มที่เป็นองค์ประกอบหลักในการดำเนินงานของสถานศึกษา เหล่าผู้นำรู้ว่าหากไม่ได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและเป็นความเข้าใจอย่างถ่องแท้ การวางแผนกลยุทธ์ของพวกเขาอาจจะมีผลล้มเหลว จึงควรมีข้อตกลงกับชุมชน ทั้งนี้ เพราะว่าการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาต้องการการสนับสนุนของชุมชนในระดับท้องถิ่นทั้งในด้านการออกแบบกฎเกณฑ์ แนวปฏิบัติ และอำนาจหน้าที่ สถานศึกษาท้องถิ่นทุกขนาดได้ใช้การวางแผนกลยุทธ์เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กว้างของผลลัพธ์ของนักเรียนที่ได้รับการปรับปรุงและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านประชากร ในขณะที่การดำเนินการของสถานศึกษายังคงอยู่ภายใต้การได้รับการสนับสนุนจากกองทุนในการดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้งนี้ มี 3 ปัจจัยหลักที่นำสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานของสถานศึกษา นั่นคือ การวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษา การทำข้อตกลง และความร่วมมือทั้งจากส่วนกลางสู่การวางแผนกลยุทธ์ในการศึกษา อันเป็นสิ่งที่ดีเมื่อชุมชนได้เข้ามาเกี่ยวข้องซึ่งปัจจุบันเป็นเรื่องที่ง่ายกว่าเมื่อก่อนอย่างมาก และเทคโนโลยียังช่วยลดเวลาในการทำข้อตกลงกันระหว่างกลุ่มที่มีความแตกต่างกันของผู้คน และยังสามารถปรับปรุงการอภิปรายแลกเปลี่ยนของพวกเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานอย่างกว้างขวางของพวกเราภายในภาคการศึกษาได้เปิดเผยถึงการปฏิบัติที่ดีที่สุด 3 แบบ ที่มีผลที่สอดคล้องกันในทางที่ดี มีประสิทธิภาพ และเป็นแผนที่ได้รับการสนับสนุน คือ

1. ให้ทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน (Get Everyone on the Same Page)

ความเข้าใจที่แตกต่างกันของอะไรที่จะเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องสามารถอยู่ยั้งได้แม้ว่าจะเป็นแผนที่ดีที่สุด ขั้นแรกในการสร้างแผนกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จคือการให้ทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องตกลงกันบนรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ ดังนั้น การสำรวจรูปแบบที่ออกแบบไว้เพื่อพัฒนาสู่ขอบเขตของการอ้างอิง ข้อมูลเอกสารจะช่วยจัดวางตำแหน่งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เคล็ดลับของความสำเร็จคือการก้าวข้ามขั้นตอนการแบ่งปันอย่างง่าย ๆ ในการศึกษากลยุทธ์และขอบเขตของการอ้างอิงโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเวลาจริงและการอภิปรายโดยไม่ปรากฏชื่อไปสู่ความเชื่อมั่นในความเข้าใจของทุกคนต่อแผนและทุกคนได้รับทราบ

2. ความเป็นผู้นำความร่วมมือ (Be a Collaborative Leader)

ในช่วงแรกเป็นการอ่านแผนงานทุก ๆ นาที และทุก ๆ การดำเนินงานเป็นการลงทุนในการได้รับการสนับสนุนจากชุมชน ซึ่งเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในปี ค.ศ. 2020 ที่พบว่าน้อยกว่าร้อยละ 40 ของครูที่ถูกสำรวจกล่าวว่าวางแผนกลยุทธ์เป็นโครงการความร่วมมือในสถานศึกษาของพวกเขา ความร่วมมือเป็นสิ่งที่จำเป็นที่นำสู่การสร้างความคิดและพัฒนาไปสู่แผนที่เป็นการปฏิบัติได้ และเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการเร่งด่วนอย่างมาก ผู้เชี่ยวชาญได้ใช้ประสบการณ์ของวิกฤตการณ์ในอดีตในประเทศญี่ปุ่นและนิวซีแลนด์เพื่อเป็นการสนับสนุนการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องของนักเรียนในการกำหนดวัฒนธรรมสถานศึกษาและการตัดสินใจที่ดีที่ผ่านมา พวกเขาได้สร้างกรณีของความร่วมมือในการตัดสินใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งการช่วยกลุ่มที่เสียโอกาสทางการศึกษา เป็นการสร้างสถานศึกษาที่บ้านที่เป็นการเปิดกว้างในช่องว่างโอกาสทางการศึกษา เรื่องนี้จะเป็นการเพิ่มมุมมองสำหรับผู้นำทางการศึกษาได้อย่างมากมาย การให้ข้อตกลงได้นำสู่ความเป็นผู้นำทางความร่วมมือและกำหนดแผนในตำแหน่งที่เชื่อมั่นได้ว่าจะสามารถสำเร็จตามเป้าหมาย อาจจะรวมทั้งการนำเทคโนโลยีไปสู่การปฏิบัติที่เป็นการ

สนับสนุนในขนาดของการศึกษา ความปลอดภัยในการอภิปรายร่วมกัน และการครอบคลุมนักเรียน ครู และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น

3. ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เนิ่น ๆ และบ่อย ๆ (Engage Your Community Early and Often) ความเข้าใจในสภาพชุมชนของตนเองเป็นสิ่งที่ประเมินค่ามิได้ สถานศึกษาท้องถิ่นที่มีข้อตกลงในช่วงเริ่มต้นของกระบวนการวางแผนมีโอกาสสูงที่จะประสบความสำเร็จและแผนสนับสนุนจากชุมชน⁹

อมรรัตน์ เตชะนอก (2020, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในคริสต์ศตวรรษที่ 21 (Education Management towards Excellence in the 21st Century) พบว่า การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในคริสต์ศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรภายใน มีบทบาทต่อการกำหนดทิศทาง นโยบาย และนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จต้องมีความพร้อมในด้านคุณลักษณะที่โดดเด่น กล่าวคือมีทักษะทางปัญญาสูง เป็นนักบริหารมืออาชีพ มีจิตเชิงสร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดี และเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ มีความคาดหวังสูงที่มุ่งสร้างความสำเร็จของงาน ตลอดจนพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรนวัตกรรมยุคใหม่ให้มีคุณลักษณะโดดเด่นเหมาะสม มีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะ บทบาทหน้าที่ คุณธรรมและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษายุคใหม่ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ สามารถสนองตอบต่อการแข่งขัน และทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก¹⁰

ผลการศึกษา

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้นซึ่งวิเคราะห์ได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีกลยุทธ์และแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายในโลกแห่งยุคคริสต์ศตวรรษที่ 21 อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีมุมมองที่มุ่งอนาคต การสร้างความร่วมมือจากทุกฝ่ายทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการจัดการของสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาพึงต้องแสดงบทบาทผู้นำในเวทีทางการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อการสร้างการยอมรับทั้งในชุมชนสถานศึกษา และชุมชนที่กว้างออกไปในท้องถิ่นที่ตั้งของสถานศึกษา ทั้งนี้ กลยุทธ์ในการออกแบบเพื่อการดำเนินการของสถานศึกษานั้นไม่มีรูปแบบตายตัวแต่เป็นไปตามบริบทของสิ่งแวดล้อมของแต่ละสถานศึกษาที่มีประวัติศาสตร์ ประสบการณ์ กฎเกณฑ์ และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ดังนั้น จึงพอจะสรุปได้ว่ากลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมนำการเปลี่ยนแปลง ควรมีกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาใน 10 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักว่ามีความสำคัญต่อสถานศึกษา และแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทิศทางของสถานศึกษา
2. กลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นการมุ่งอนาคต เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคศตวรรษที่ 21 ที่ท้าทายได้อย่างเหมาะสม
3. กลยุทธ์ต้องสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ และสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมจากชุมชนของสถานศึกษา เพื่อสร้างการยอมรับจากชุมชน และแผนกลยุทธ์สถานศึกษาเมื่อดำเนินการแล้วสามารถสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับชุมชน และตอบสนองต่อสังคม โดยมีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน อันนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

**SEP : Strategic Educational Plan

⁹ Clare Morrison-Porter, Strategic Planning in Education 3 Keys to Success, ThoughtExchange, June 10, 2021.

<https://thoughtexchange.com/blog/strategic-planning-in-education-3-keys-to-success/#3-keys>

¹⁰ ออมรรัตน์ เตชะนอก, การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21 (Education Management Towards Excellence In The 21st Century), Journal of Modern Learning Development, ปีที่ 5 ฉบับที่ 6 ประจำเดือนพฤศจิกายน – ธันวาคม 2563,

4. กลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสอดคล้องกับหลักปรัชญา แนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของสถานศึกษา ที่สามารถดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสมของสถานศึกษา
5. กลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการวางแผนในการรับฟังเสียงจากนักเรียนและตัวแทนของนักเรียน เพื่อจะได้ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาตรงกับความต้องการของนักเรียน
6. กลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้มีทักษะของผู้เรียนในคริสต์ศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะใน 4 ทักษะหลัก ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ทักษะการคิดวิเคราะห์ และทักษะความร่วมมือ
7. กลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นการพัฒนาสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา และสร้างเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาในคริสต์ศตวรรษที่ 21 ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติในการส่งเสริมความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
8. กลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นการส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรของสถานศึกษาให้มีคุณภาพ เพื่อร่วมส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อม ตอบสนองต่อการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ
9. กลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถทบทวนและเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้เกิดความเหมาะสมของบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงต่อการบริหารจัดการของสถานศึกษา และ
10. กลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีเนื้อหาของความเป็นสากลโลก สนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความโดดเด่น ทำท่าย และสร้างโอกาสให้กับสถานศึกษาเพื่อพร้อมรับ การเปลี่ยนแปลง

สรุปและข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารสถานศึกษาหากมีกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่พร้อมนำการเปลี่ยนแปลงสู่สถานศึกษาด้วยความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่าย ย่อมจะนำพาสถานศึกษาประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่วางไว้แน่นอน เนื่องจากกลยุทธ์ทั้ง 10 ประการดังกล่าว เป็นกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทของคริสต์ศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ที่มุ่งเป้าหมายสู่อนาคต ซึ่งมาจากการสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของชุมชนสถานศึกษา และชุมชนในท้องถิ่นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อเป้าหมายในการพัฒนาครูและบุคลากรของสถานศึกษา อันนำไปสู่การเรียนรู้อย่างมีคุณภาพของผู้เรียนเพื่อสร้างทักษะที่เหมาะสมแห่งบริบทของคริสต์ศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้ สิ่งสำคัญของกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษา ในเบื้องต้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการนำกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ในบริบทของเนื้อหาของความเป็นสากลโลกและความสำคัญของความแตกต่างและความหลากหลายของพหุวัฒนธรรม สังคม และสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษาและชุมชนท้องถิ่นที่ตั้งของสถานศึกษา โดยเฉพาะในส่วนกลยุทธ์ที่โดดเด่น ๓ กลยุทธ์ ที่มีความสำคัญและจำเป็นเร่งด่วนต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงในบริบทของสิ่งแวดล้อม ชุมชน สังคม และวัฒนธรรมที่เกิดขึ้น ได้แก่ 1) กลยุทธ์ในการตระหนักถึงการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทิศทางของสถานศึกษา 2) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้มีทักษะของผู้เรียนในคริสต์ศตวรรษที่ 21 และ 3) กลยุทธ์ในการส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรให้มีคุณภาพ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อม ตอบสนองต่อการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กองบรรณาธิการ The 101 World, “โรคใหม่” สร้าง “โลกแห่งการเรียนรู้ใหม่” : อนาคตการศึกษาไทยยุคหลัง COVID-19. กสศ, ค้นหามือวันที่ 11 มีนาคม 2566 จาก <https://www.eef.or.th/future-of-thai-education-after-covid19/>
- พัชรินทร์ ชัยจันทร์ และรัชนิวรรณ อนุตระกูลชัย (2562). กลยุทธ์การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (A STRATEGY OF EDUCATIONAL MANAGEMENT IN 21ST CENTURY OF SCHOOLS UNDER JURISDICTION OF LOCAL ADMINISTRATION ORGANIZATION), Journal of MCU Nakhondhat Vol.6 No.8 (October 2019). ค้นหามือวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2566 จาก file:///C:/Users/Acer/Downloads/nattapong02,+Journal+editor,+6-8-14-3901-3916+21.pdf
- พสุ เดชะรินทร์. กลยุทธ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHALAPEDIA, ค้นหามือวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2566 จาก <http://www.chulapedia.chula.ac.th/index.php?title=>
- ยุภาพร ยุภาศ (2562). กลยุทธ์กับการบริหารงาน. วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 เดือน มกราคม- มิถุนายน พ.ศ. 2562. บทคัดย่อ. ค้นหามือวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2566 จาก file:///C:/Users/Acer/Downloads/0927052943,.pdf
- วันเฉลิม สิริพันธุ์ (2565). ทำไมแผนกลยุทธ์จึงล้มเหลว?. Pragma and Will Group, April 22, 2022. ค้นหามือวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2566 จาก <https://pwg.co.th/articles/>
- อมรรัตน์ เตชะนอก (2563). การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21 (Education Management Towards Excellence In The 21st Century). Journal of Modern Learning Development. ปีที่ 5 ฉบับที่ 6 ประจำเดือนพฤศจิกายน – ธันวาคม 2563.
- Clare Morrison-Porter (2021). Strategic Planning in Education – 3 Keys to Success. ThoughtExchange, June 10, 2021. ค้นหามือวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2566. จาก <https://thoughtexchange.com/blog/strategic-planning-in-education-3-keys-to-success/#3-keys>
- Maxine Driscoll. 10 SEP FUTURE-FOCUSED STRATEGIC PLANNING FOR SCHOOLS: THE ‘WHAT’ AND THE ‘WHY’ NEED A ‘HOW’. THINK STRATEGIC. ค้นหามือวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2566 จาก <HTTPS://THINKSTRATEGICFORSCHOOLS.COM/STRATEGIC-PLANNING-FOR-SCHOOLS/>
- SkywaveSolutions. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และการวางแผนธุรกิจ. ค้นหามือเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2566 จาก <https://www.skywavesolutions.co.th/business-planning/>