

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การนำเสนอแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การจัดการศึกษาสำหรับสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารรายงานและรวบรวมแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์
 - 1.1 ความเป็นมาของการกำหนดกลยุทธ์
 - 1.2 ความหมายของการกำหนดกลยุทธ์
 - 1.3 ความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์
 - 1.4 กระบวนการกำหนดกลยุทธ์
2. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน
 - 2.1 ประวัติความเป็นมาของการศึกษาเอกชน
 - 2.2 นโยบาย ยุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนาและแก้ไขปัญหาการศึกษาเอกชนให้เข้มแข็ง
3. สภาพ และปัญหาการจัดการศึกษาและการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ ตำรา และอินเทอร์เน็ต ซึ่งเกี่ยวข้องกับแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ ในหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ความเป็นมาของการกำหนดกลยุทธ์

คำว่า กลยุทธ์ มีรากศัพท์มาจากศาสตร์ทางการทหาร ในภาษาอังกฤษคำว่า “Strategy” มีรากมาจากคำว่า “Strategos” ในภาษากรีกโบราณ ถ้าเป็นคำนามมีความหมายว่า “นายพลผู้นำทัพ” แต่ถ้าใช้เป็นคำกริยาจะหมายถึง “การวางกลวิธีเพื่อโจมตีฝ่ายศัตรู ด้วยการใช้อำนาจและอาวุธ ยุทธโศปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลคือได้รับชัยชนะ”

ถ้าพิจารณาจากทางประวัติศาสตร์ จะเห็นว่าแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ทางการทหารนั้น ถือกันว่า ตำราพิชัยสงครามของนักยุทธศาสตร์ชาวจีน ชื่อ ซุนวู (Zun Tzu) ซึ่งถูกบันทึกไว้เมื่อ 2400 ปีมาแล้ว (ภายหลังมีการแปลออกเป็นภาษาต่าง ๆ มากมาย แต่ที่มีชื่อเสียงและได้รับการอ้างอิงมากที่สุด คือฉบับภาษาอังกฤษ ชื่อว่า “The Art of War” ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ นอกจากนี้ก็ยังมีงานเขียนของนักการทหารชาติอื่น ๆ เช่น งานเขียนของชายญี่ปุ่น ชื่อ มียาโมโตะ มุซาชิ (Miyamoto Musashi) เรื่อง “The Book of the Five Rings” งานเขียนของนักรัฐประศาสนศาสตร์ชาวอินเดีย ชื่อ เกาติลยา เรื่อง “Arthashastra” เป็นต้น ก็มีส่วนผลักดันให้มีความสนใจเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ในองค์การภาครัฐเกิดขึ้น และถือเป็นการบุกเบิกที่สำคัญ (ปกรณ์ ปริยากร, 2547, หน้า 52)

กระทรวงศึกษาธิการ (ชัยญลักษณ์ เหล่าจันทร์, 2551, หน้า 43) ให้คำจำกัดความของกลยุทธ์ไว้หลายความหมาย ดังนี้

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงาน ที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูง ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การ

กลยุทธ์ คือ ชุดของทางเลือกระยะยาว เกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการ และนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์การภาครัฐบาลกำหนด โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

กลยุทธ์ คือ ชุดของเป้าหมายและแผนปฏิบัติการ สำหรับแต่ละระดับขององค์การ โดยเฉพาะกลยุทธ์ คือ ชุดของการปฏิบัติ ที่ทำให้องค์การบรรลุผล

กลยุทธ์ คือ ตัวปฏิบัติการ ที่ออกแบบมาเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การจากสถานะภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พรรณนาไว้ตามเป้าประสงค์ ภายใต้ข้อจำกัดของความสามารถและศักยภาพ

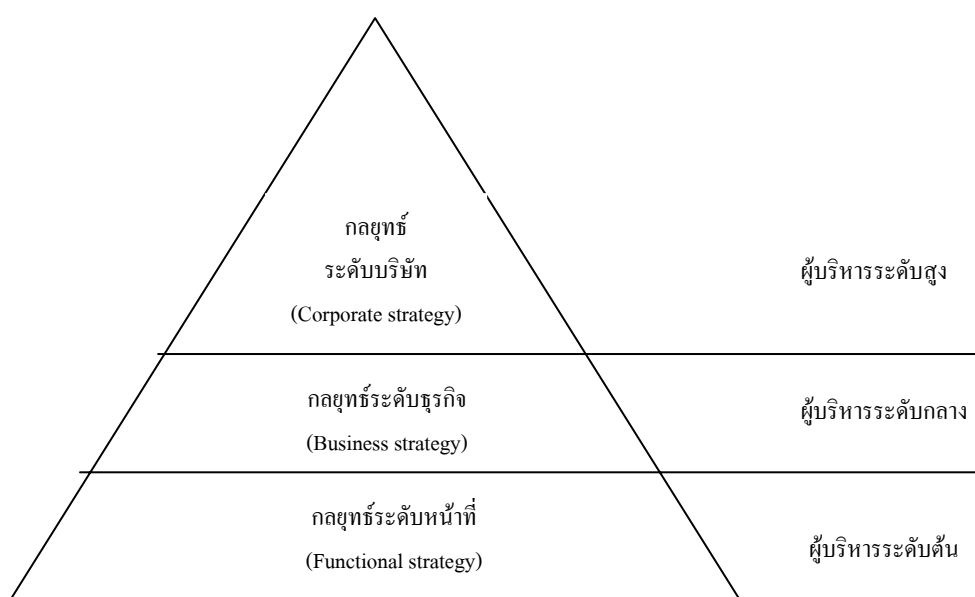
กลยุทธ์ คือ แนวทางการเปรียบเทียบจุดแข็งขององค์การกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อคิดหาวิธีการที่ดีที่สุด ในการตอบสนองความต้องการผู้รับบริการ

โดยทั่วไป องค์การสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ใน 3 ระดับ ที่สัมพันธ์กัน คือ กลยุทธ์ระดับบริษัทหรือกลยุทธ์หลักขององค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (ชัยญลักษณ์ เหล่าจันทร์, 2551, หน้า 43) มีรายละเอียดดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate strategy) กลยุทธ์ในระดับนี้ครอบคลุมถึงขอบเขตการทำธุรกิจ ทิศทางของธุรกิจ และกิจกรรมที่สำคัญจะต้องปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์รวมขององค์การ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) หมายถึง กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ของกิจการ กลยุทธ์ในการแข่งขัน ตลอดจนการแบ่งสรรทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่งานต่าง ๆ เช่น การตลาด การผลิต การเงิน เพื่อให้ธุรกิจของกิจการสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ระดับของกลยุทธ์

ที่มา : ชาญลักษณ์ เหล่าจันทร์, 2551, หน้า 43

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553, หน้า 19) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์นั้น เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารกลยุทธ์ ซึ่งงานบริหารกลยุทธ์นั้นดูเหมือนง่ายเพราะเป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน แต่ว่าแต่ละขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก หัวใจสำคัญของการบริหารกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะอยู่ที่การให้ความสำคัญ และการทุ่มเทความพยายามในกระบวนการบริหารกลยุทธ์ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ อันประกอบด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน แต่ว่าแต่ละขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก หัวใจสำคัญของการบริหารกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะอยู่ที่การให้

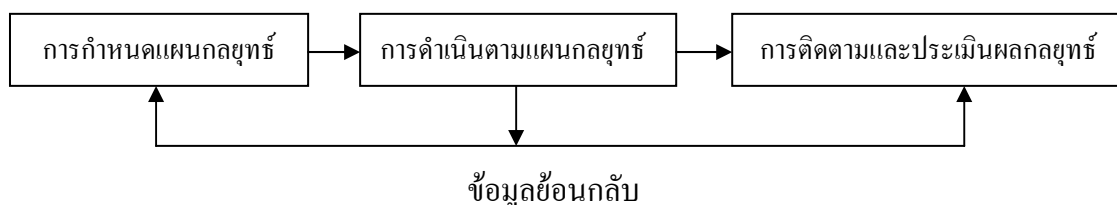
ความสำคัญ และการทุ่มเทความพยายามในกระบวนการบริหารกลยุทธ์ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ อันประกอบด้วย

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์กร กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

2. การดำเนินตามแผนกลยุทธ์ (Strategy implementation) ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่าง ๆ นั้นไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลก็จะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ คือ ปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ระบบงานต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกให้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล

3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy evaluation and control) จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

งานทั้ง 3 ขั้นตอนจะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกันไปและมีความสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลา ดังแสดงในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 กระบวนการบริหารกลยุทธ์

ที่มา : สุพาณี สฤษฏ์วานิช, 2553, หน้า 19

การวางแผนกลยุทธ์นั้นถือได้ว่าเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารกลยุทธ์ ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากที่สุด ในการกำหนดวัตถุประสงค์ และการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารในฐานะผู้นำจึงมีหน้าที่โดยตรงที่ต้องศึกษากระบวนการขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ให้เข้าใจ จึงจะสามารถนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา

ได้ประสบผลสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ชุมชน และท้องถิ่นต่อไป

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์นั้นมาจาก คำว่า “กลยุทธ์” เป็นศาสตร์ทางการทหาร มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกโบราณ แปลว่า “การวางกลวิธีเพื่อโจมตีฝ่ายศัตรู ด้วยการ ใช้กำลังพลและอาวุธยุทธโปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลคือได้รับชัยชนะ” โดยได้นำมาใช้ในระบบภาคธุรกิจและภาครัฐ สำหรับในระบบการศึกษาได้นำการวางแผนกลยุทธ์เข้ามาใช้เช่นกัน ผู้บริหารในฐานะผู้นำจึงจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ ขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จต่อสถานศึกษาต่อไป

1.2 ความหมายของการกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารกลยุทธ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002, p.203) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

ฟิตส์ และเลย์ (Fitts & Lei, 2000, p.6) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์เป็นความคิด แผนงานและการกระทำที่องค์กรนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จและได้เปรียบคู่แข่ง

กลูเอค (Glueck, 1984, p. 196) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่ประสบบ่อยในขณะนั้น โดยการพิจารณากลยุทธ์นั้นสามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกิจการได้

วีลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen & Hunger, 2006, p.3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

วรุฒิ ทวีปวรเดช (2550, หน้า 8) การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการซึ่งผู้บริหารระดับสูงกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะบรรลุ แล้วกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์เพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนกำหนดแผนระยะสั้น เพื่อความมั่นใจว่ายุทธศาสตร์นี้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง

อมรรัตน์ เกื่อนทอง (2554, หน้า 11) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการบริหารที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์ และ

การศึกษาการบริหารกลยุทธ์เพื่อตรวจสอบและประเมินโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายในบริษัท

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง ความคิด แผนงาน และแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน ส่วนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่มีการจัดทำอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

1.3 ความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553, หน้า 23) กล่าวว่า การบริหารกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วยภาระงาน 3 งานที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์หรือการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลแผนกลยุทธ์ ซึ่งภาระงานในส่วนแรกของการบริหารกลยุทธ์ก็คือ งานวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นภาระงานที่มีความสำคัญมากที่สุด เป็นจุดเริ่มต้นที่จะต้องทำให้ถูกต้องเหมาะสมตั้งแต่เริ่มต้น แล้วจะทำให้ภาระงานขั้นต่อ ๆ มาสำเร็จได้ง่าย

บุญเลิศ เข็นคงคา และคณะ (2549, หน้า 5 - 6) กล่าวว่าความสำคัญของการวางแผนหรือการกำหนดกลยุทธ์ไว้ว่า 1) การวางแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถเรียนรู้กรรมวิธีการทำงานได้ล่วงหน้าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ 2) การวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและกรอบสำหรับการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และสามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินใจแบบเฉพาะหน้าเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้ง 3) การวางแผนเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมองเห็นจุดหมายในอนาคต ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางแสวงหาผลประโยชน์สูงสุดจากการดำเนินงานได้อย่างเต็มที่ 4) การวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมองเห็นสภาพปัญหาอุปสรรคเพื่อหาแนวทางป้องกัน ตลอดจนลดภาวะความเสี่ยงและป้องกันมิให้เกิดปัญหาในระยะยาวในอนาคตได้มากขึ้น ตลอดจนเป็นผลที่สำคัญที่จะช่วยในการทำงานได้อย่างรัดกุมในอนาคต และ 5) การวางแผนเป็นกระบวนการที่สามารถใช้เป็นหลักประกันให้แก่ผู้ปฏิบัติได้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามจุดหมายที่กำหนดไว้ได้มากขึ้น และยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเตรียมการเปลี่ยนแปลงในอนาคตให้บังเกิดผลตามสิ่งที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อมรรัตน์ เกื่อนทอง (2554, หน้า 21) กล่าวว่า การบริหารในปัจจุบันมีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน ผู้บริหารจะต้องนำพาองค์กรให้สามารถดำรงอยู่และแข่งขันได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์กร ดังนี้

1. ทำให้เกิดการกำหนดทิศทางองค์กร (Direction Setting) ทิศทางองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายและวัตถุประสงค์ การกำหนดทิศทางองค์กรที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรมีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน

2. ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ประชาชน ลูกค้า คนกลางทางการตลาด และคู่แข่ง เป็นต้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเหล่านี้ย่อมคาดหวังต่อองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเมื่อได้รับในสิ่งที่คาดหวังก็จะให้การสนับสนุนขององค์กรให้เจริญก้าวหน้า หากไม่ได้รับในสิ่งที่คาดหวังอาจมีการเคลื่อนไหวในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อองค์กร โดยอาจส่งผลให้องค์กรล้มเหลวในการจัดการได้

3. ทำให้องค์กรคำนึงถึงผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Short-term and Long-term Advantage) จึงพบว่าองค์กรโดยทั่วไปจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดเพื่อผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. มีการมุ่งเน้นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การวัดผลสำเร็จขององค์กรมากขึ้น ทั้งนี้ ประสิทธิภาพเป็นการวัดผลโดยเปรียบเทียบผลที่ได้กับทรัพยากรทั้งหมดที่ได้ใช้ไปในการดำเนินงาน สำหรับประสิทธิผลเป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับจริงกับผลที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าโดยพยายามที่จะทำให้ผลที่ได้จริงเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การดำเนินงานขององค์กรธุรกิจในปัจจุบันอาจมีความต้องการทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรืออาจต้องการเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพียงเรื่องเดียวก็ได้

นอกจากนี้ เพรียร์ช และ โรบินสัน (Pearce & Robinson, 2000, pp.9-10) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ไปดำเนินการ จะช่วยให้ผู้จัดการทุกระดับของบริษัทได้เข้ามาทำงานร่วมกัน ทั้งด้านการวางแผนและการนำแผนงานไปปฏิบัติ การให้ผู้จัดการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดผลประโยชน์ในเชิงพฤติกรรม (Behavioral consequences) ในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือทำให้ผู้บริหารทุกระดับเกิดความรัก ความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมทั้งจะอุทิศตนอุทิศเวลามุ่งมั่นทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ แต่มีความหมายอย่างยิ่งในเชิงการจัดการ ดังนั้นในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรที่ถูกต้อง จึงไม่ควรใช้เกณฑ์การประเมินผลด้านการเงิน (Financial evaluation criteria) เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ควรจะใช้เกณฑ์การประเมินผลที่ไม่ใช่การเงิน (Nonfinancial evaluation criteria) อีกด้วย นั่นคือ เกณฑ์อันเกิดจากผลประโยชน์เชิงพฤติกรรม (Behavior-based effects)

เพราะการที่ฝ่ายบริการระดับสูงใช้มาตรการที่จะกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีพฤติกรรมในเชิงบวก ก็มีส่วนช่วยให้บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินเช่นเดียวกัน ดังนั้นประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์นอกจากจะเพิ่มความสามารถด้านการทำกำไรแล้ว ยังมีประโยชน์ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Behavioral effects) ทำให้บริษัทเกิดผลดีหลายประการ ดังนี้

1. กิจกรรมการจัดทำกลยุทธ์ มีส่วนช่วยป้องกันมิให้บริษัทเกิดปัญหาต่าง ๆ ได้มาก ผู้จัดการซึ่งกระตุ้นความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สนใจด้านการวางแผน จะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องเข้ามาร่วมรับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญมากกว่าที่จะสนใจด้านอื่น ๆ

2. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยกลุ่ม อันเกิดจากมุมมองของสมาชิกของกลุ่มที่มีความรู้ความชำนาญหลายสาขามาร่วมกันตัดสินใจจะทำให้เกิดแนวทางการจัดทำกลยุทธ์ที่หลากหลาย และผ่านการเลือกสรรกลยุทธ์ไปใช้ที่เหมาะสม เพราะผ่านการถกเถียงกันที่ดี

3. การให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำกลยุทธ์ ทำให้พวกเขาเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับรางวัล (Productivity-reward relationship) เป็นอย่างดี นั่นคือรู้ว่าหากผลการดำเนินงานประสบผลสำเร็จผลตอบแทนที่ได้รับคืออะไรในทุก ๆ แผนจะมีส่วนช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี และในขณะเดียวกันก็จะส่งผลทำให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย เป็นไปตามหลักการที่ว่า “ขวัญสูงจะนำไปสู่ผลผลิตที่สูงขึ้นด้วย” หรือ “High morale leads to high productivity”

4. การเกิดช่องว่างหรืองานซ้ำซ้อนกัน ในการดำเนินกิจกรรมระหว่างบุคคลและกลุ่มผู้ทำงานจะลดลง เพราะการที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ร่วมกัน จะทำให้แต่ละคนรู้บทบาทและหน้าที่ของตนที่ชัดเจน

5. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) จะลดลงจากการที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ ย่อมทำให้เขาเกิดความพอใจจากการตัดสินใจของเขาเอง จึงมีความเป็นไปได้สูงที่จะยอมรับ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

นอกจากประโยชน์ดังกล่าว การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร พบว่าประโยชน์ที่องค์กรได้รับมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่

1. องค์กรสามารถทำความเข้าใจทิศทางองค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น (Clearer Sense of Strategic Direction for the firm) ความเข้าใจในทิศทางองค์กรทำให้บุคคลในองค์กรสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. องค์กรสามารถนำกลยุทธ์มาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์สำคัญ (Sharper Focus on What is Strategically Important) โดยสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรได้และสามารถนำกลยุทธ์มาใช้ได้อย่างเหมาะสม

3. องค์กรสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ (Improved Understanding of a Rapidly Changing Environment) ทำให้ผู้บริหารสามารถนำการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดังกล่าวมาปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้

ชัยญลักษณ์ เหล่าจันทร์ (2551, หน้า 49) กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ในสถานศึกษาไว้ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กร ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

3. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

4. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance based budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

5. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง

สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ ทำให้องค์กรเข้าใจทิศทางการดำเนินงานของตนเองได้อย่างชัดเจน เนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนหลักที่กำหนดทิศทางการบริหารงาน เป็นกระบวนการ ขั้นตอนที่จะนำพาองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.4 กระบวนการกำหนดกลยุทธ์

สมยศ นาวิการ (2548, หน้า 7) กล่าวว่า โดยทั่วไปกระบวนการกำหนดกลยุทธ์สามารถถูกแบ่งแยกเป็นส่วนประกอบที่แตกต่างกัน 5 ส่วน ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญขององค์การ
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่จะระบุโอกาสและอุปสรรค
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในที่จะระบุจุดแข็ง และจุดอ่อน
4. การกำหนดกลยุทธ์บนรากฐานจุดแข็ง และแก้ไขจุดอ่อนเพื่อที่จะแสวงหาประโยชน์

จากโอกาสและต่อต้านอุปสรรคภายนอก

5. การดำเนินกลยุทธ์ประกอบด้วยการออกแบบโครงสร้างองค์การและการควบคุมที่เหมาะสมที่จะนำกลยุทธ์ลงสู่การกระทำ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 47 - 56) กล่าวว่า กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy formulation) ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพิจารณาทิศทางกลยุทธ์สำหรับอนาคตหรือวิสัยทัศน์ และการกำหนดภารกิจที่สำคัญขององค์การ

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลายอย่างเช่น โครงสร้างขององค์การ ระบบการจ่าย ค่าตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับ การจัดสรรงบประมาณ และกฎระเบียบขององค์การ นโยบาย และวิธีการปฏิบัติขององค์การ การประสานกันเพื่อทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การที่กำหนด

3. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy control) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลของกลยุทธ์ให้มีกระบวนการทั้งหมดในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม

อมรรัตน์ เกื่อนทอง (2554, หน้า 13) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วยงานหลักสำคัญ 9 อย่าง ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจหรือภารกิจ (Mission) ซึ่งประกอบด้วย การเขียนข้อความบรรยายกว้าง ๆ เกี่ยวกับความมุ่งหมาย (Purpose) ปรัชญา (Philosophy) และเป้าหมาย (Goals)

2. การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อทราบจุดแข็งและจุดอ่อน

3. ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) เพื่อค้นหาความได้เปรียบในการแข่งขันและปัจจัยแวดล้อมทั่วไป เพื่อจกฉวยโอกาส (Opportunities) มาเพื่อดำเนินงานและหลีกเลี่ยง อุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) ที่จะเกิดขึ้น

4. วิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินงาน โดยการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

5. กำหนดทางเลือกในการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด โดยการประเมินแต่ละทางเลือก ซึ่ง จะต้องสอดคล้องกับพันธกิจ

6. กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว (Long-term objectives) และกลยุทธ์แม่บท (Grand strategies) ที่จะนำมาใช้เพื่อให้ทางเลือกการดำเนินธุรกิจที่เลือกไว้นั้นบรรลุผลสำเร็จ

7. พัฒนาวัตถุประสงค์ประจำปี (annual objectives) และกลยุทธ์ระยะสั้น (short-term strategies) ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์แม่บท

8. นำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติด้วยการจัดสรรปันส่วนทรัพยากรเพื่อให้เหมาะสมกับ งาน คน โครงสร้างและเทคโนโลยี

9. ประเมินผลสำเร็จของกระบวนการกลยุทธ์ทุกขั้นตอนที่ได้ปฏิบัติ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ เป็นตัวนำเข้า (input) เพื่อการตัดสินใจในอนาคต

วีเลน และฮันเจอร์ (Wheelen & Hunger, 2006, p.8) กล่าวว่า กระบวนการกำหนด กลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning) 2) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และ 4) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) โดยมี รายละเอียดดังนี้

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning) กระบวนการบริหารเชิงกล ยุทธ์ เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้ทราบ โดยมี จุดมุ่งหมายเพื่อระบุ “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์” (Strategic factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และภายใน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของบริษัท สำหรับวิธีการตรวจสอบ สภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือ การใช้วิธีวิเคราะห์ที่นิยมเรียกกันว่า “การวิเคราะห์สวอท” หรือ “SWOT Analysis” S (Strengths) จุดแข็ง W (Weaknesses) จุดอ่อน O (Opportunities) โอกาส T (Threats) อุปสรรค หรือ ข้อจำกัด

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยตัวแปร 2 ตัว คือ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร ซึ่ง ปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (Top management) ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เป็น ปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงซึ่ง ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน (Task environment) และปัจจัยทางสังคม (Societal environment)

1.2 ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) ของบริษัทนั้น เป็นการวิเคราะห์อีก 2 ตัว คือ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของบริษัท ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน ซึ่งได้แก่ โครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) และทรัพยากร (Resources) ของบริษัท จุดแข็งขององค์กรที่สำคัญจะกลายเป็น ความสามารถหลัก (Core competencies) ซึ่งบริษัทจะนำมาใช้เพื่อสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ขององค์กร ซึ่งในการทำ SWOT Analysis นั้น จะนำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์ ทำให้เราสามารถวางกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยการวิเคราะห์ SWOT จะทำให้เราได้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ 4 สถานการณ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์เชิงรุก คือ องค์กรอยู่ในสถานการณ์ที่มีโอกาส และมีจุดแข็งมาก ส่งผลให้สามารถบุกตลาด โดยการขยายงาน ขยายโอกาส เพื่อให้ได้กำไรเพิ่มขึ้น 2) กลยุทธ์การปรับตัว คือ มีโอกาสมาก แต่ตัวองค์กรเองมีจุดอ่อนมาก ก็ต้องปรับตัวองค์กรให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น เพื่อใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ 3) กลยุทธ์การชะลอตัว คือ องค์กรมีจุดแข็งมาก แต่สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย จะบุกตลาดต่อไปไม่ได้ จึงต้องชะลอตัว และ 4) กลยุทธ์การตัดทอน คือ องค์กรมีจุดอ่อน และสภาพการณ์ภายนอกก็เป็นภัยคุกคาม ทำให้ไม่สามารถทำอะไรได้ จึงอาจจะต้องตัดทอนบางอย่าง เพื่อให้องค์กรคงอยู่ต่อไปได้ (เชาวรัตน์ เตมียกุล, 2556, หน้า 4)

2. การจัดทำกลยุทธ์ (strategy formulation) คือ การจัดทำแผนระยะยาว (long-range plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร การจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจขององค์กร (Corporate mission) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์ (Strategies) และกำหนดนโยบาย (Policy) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2.1 พันธกิจ (Mission) พันธกิจขององค์กร คือความมุ่งหมายหรือเหตุผลที่องค์กรได้จัดตั้งขึ้นมา และเพื่อเป็นการบอกให้สังคมทราบว่า องค์กรมีอะไรที่จะเสนอให้กับสังคมซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างก็ได้ พันธกิจที่ดีจะบ่งบอกถึงความมุ่งหมายพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์ชัดเจน ที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากที่อื่น ในแง่ของประเภทและขอบเขตของการดำเนินงานขององค์กร อันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่นำเสนอต่อตลาด รวมถึงปรัชญาของบริษัท (Firm's philosophy) เข้าไปด้วย เพื่อบอกให้ทราบว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจอย่างไร และจะปฏิบัติต่อพนักงานของเขาอย่างไรอีกด้วย พันธกิจขององค์กร จะเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อบอกให้รู้ว่า ขณะนี้บริษัทดำเนินธุรกิจเป็นอะไร (What the company is now) บริษัทจะต้องการให้เป็นอย่างไรในอนาคต (What it Wants to become) ซึ่งก็คือ “วิสัยทัศน์เชิงกล

ยุทธ์” (Strategic vision) ในอนาคตนักวิชาการบางท่านนิยมพิจารณาว่า วิสัยทัศน์ (Vision) และ พันธกิจ (Mission) แยกออกจากกันเป็น 2 แนวคิดที่แตกต่างกัน นั่นคือ พันธกิจ (Mission statement) “ในปัจจุบันบริษัทดำเนินธุรกิจเป็นอะไร” ส่วน วิสัยทัศน์ (Vision statement) “บริษัทปรารถนาอยากจะเป็นอย่างไรในอนาคต”

2.2 วัตถุประสงค์ (Objectives) วัตถุประสงค์ คือเป้าหมายปลายทางที่ตั้งไว้ (End results) ซึ่งองค์การต้องการให้บรรลุ วัตถุประสงค์จะเป็นตัวชี้บอกว่าองค์การต้องการให้ประสบผลสำเร็จ อะไร (What) และ เมื่อไร (When) ซึ่งควรเขียนไว้ในรูปของ ปริมาณ (Quantity) หรือตัวเลขที่ชัดเจนที่สามารถวัดได้ และแน่นอนที่สุดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบริษัทจะต้องสอดคล้องตามพันธกิจของบริษัทอีกด้วย และเป้าหมาย (Goals) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้บรรลุในระยะยาว โดยไม่ระบุสิ่งที่ต้องการบรรลุในปริมาณที่ชัดเจน รวมทั้งไม่มีเกณฑ์กำหนดด้านเวลาว่าจะให้สำเร็จเมื่อใดด้วย ตัวอย่างเป้าหมายอย่างง่ายเช่น “เพื่อเพิ่มความสามารถทางการตลาดให้สูงขึ้น” หรือ “Increased profitability” ซึ่งเป็นเป้าหมายไม่ใช่วัตถุประสงค์

2.3 กลยุทธ์ (Strategies) กลยุทธ์ของบริษัท คือแผนแม่บท (Master plan) ที่บริษัทจัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นว่าบริษัทจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร กลยุทธ์จะเป็นการนำข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้มากที่สุด และในขณะเดียวกันจะลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด ตัวอย่างเช่น ภายหลังจากการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจบางหน่วยแล้ว บริษัททราบว่า บริษัทไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ หากบริษัทยังคงใช้กลยุทธ์ขยายเข้าสู่สายธุรกิจใหม่ที่แตกต่างออกไป (diversification) ในกรณีเช่นนี้บริษัทอาจขายธุรกิจหน่วยนั้นไป เพื่อนำเงินมาทุ่มมาลงทุนในหน่วยธุรกิจบางหน่วยที่มีอยู่เดิมที่ฝ่ายจัดการเห็นว่ามีโอกาสเจริญเติบโตได้มากกว่า เป็นต้น

กลยุทธ์ธุรกิจโดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate strategy) เป็นแผนกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นทิศทางการดำเนินงานของบริษัทโดยรวมที่ฝ่ายบริหารระดับสูง (Top management) มีต่อหน่วยธุรกิจต่าง ๆ (Strategic business unit : SBU) รวมทั้งสายผลิตภัณฑ์ (Product lines) ว่ามีทัศนคติที่จะดำเนินงานต่อไปอย่างไร ซึ่งโดยทั่วไปมี 3 ทาง คือ หน่วยธุรกิจใดควรรักษาสภาพเดิม (Stability) หน่วยธุรกิจใดควรเพิ่มการลงทุนเพื่อการเจริญเติบโต (Growth) และหน่วยธุรกิจใดควรตัดทอนออกไป (Retrenchment) เป็นต้น 2) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่จัดทำเพื่อตอบคำถามที่ว่า “เราจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับหน่วยธุรกิจนี้ได้อย่างไร” (How do we build competitive advantage for this particular business?) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในระดับหน่วยธุรกิจ หรือระดับผลิตภัณฑ์ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง (Middle management) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นปรับปรุง

ฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทในอุตสาหกรรมหรือส่วนตลาด (Market segment) ที่กำลังเผชิญอยู่กับคู่แข่งในปัจจุบัน กลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่ใช้กันคือ กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategy) หรือ กลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative strategy) และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy) หรือกลยุทธ์ปฏิบัติการ (Operational strategy) เป็นกลยุทธ์ในระดับแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัท โดยมีจุดมุ่งเน้นที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ทั้งในแง่กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่จัดสรรมาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ทั้งระดับบริษัทและระดับธุรกิจ ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่ กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นภายในแผนกการตลาด (Marketing) แผนกการผลิต (Manufacturing) แผนกวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) และแผนกทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) เป็นต้น

2.4 นโยบาย (Policies) นโยบาย คือแนวทางกว้าง ๆ (Broad guideline) ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเชื่อมโยงกัน บริษัทใช้นโยบายเป็นเครื่องมือ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนในบริษัทตัดสินใจดำเนินงานและปฏิบัติการต่าง ๆ สอดคล้องสนับสนุนเป็นไปตาม พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) และกลยุทธ์ (Strategies) ของบริษัท

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำเป็น โปรแกรมดำเนินงาน (Programs) จัดทำงบประมาณ (Budgets) และวิธีการดำเนินงาน (Procedures) ในขั้นนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง (Middle and lower level managers) เท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูง (Top management) เป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวัน (Day-to-day decision) ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

3.1 โปรแกรมดำเนินงาน (Programs) คือข้อความที่เขียนบ่งบอกถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนต่าง ๆ (Activities and steps) ที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อให้งานที่กำหนดบรรลุเป้าหมายโดยปกติจะใช้เพียงครั้งเดียวแล้วจบ โปรแกรมที่ดำเนินงานจะมุ่งเน้นการกระทำว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างของบริษัทใหม่ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหรือจำเป็นต้องเริ่มทาวิจัยใหม่ เป็นต้น

3.2 งบประมาณ (Budgets) คือ ข้อความที่เขียนขึ้นเพื่อบ่งบอกรายการการใช้จ่ายเงินของบริษัท งบประมาณจะบอกรายการการใช้จ่ายเงินในรายละเอียดในแต่ละโปรแกรม ซึ่งจะนำมาใช้

เพื่อการวางแผนและการควบคุมด้วย บริษัทจำนวนมากต้องการให้บอกผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment) เป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ไว้ด้วย ก่อนที่ฝ่ายจัดการจะพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า โปรแกรมใหม่นี้จะทำให้กำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น ซึ่งจะมีผลทางด้านสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่างบประมาณไม่เพียงแต่จะใช้เพื่อเป็นแผนในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังปรากฏในงบดุลการเงินแสดงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นต่อฐานะการเงินของบริษัทในอนาคตอีกด้วย

3.3 วิธีการดำเนินงาน (Procedures) คือระเบียบวิธีปฏิบัติซึ่งบอกขั้นตอนหรือเทคนิคในการดำเนินงานในรายละเอียดว่า งานแต่ละอย่างและกิจกรรมต่าง ๆ จะต้องทำอย่างไรบ้างเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตาม โปรแกรมที่บริษัทกำหนดไว้

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบดูว่าผลการปฏิบัติงานจริง (Actual performance) กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ (Desired performance) บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้จัดการทุกระดับจะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไปแก้ไข (Take corrective action) และหาทางแก้ปัญหาต่อไป

แม้ว่าการประเมินผลและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่การดำเนินงานในขั้นนี้จะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และทั้งยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์กร ให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกในครั้งต่อไป

เดนิส (Denis, 1998, website) กล่าวว่า รูปแบบการกำหนดกลยุทธ์ที่นำไปใช้กับ ธุรกิจภาครัฐ รวมถึงภาคการศึกษา ซึ่งปรับใช้ และมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เดนิสใช้แบบจำลองโดยมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการเตรียมการ 2) ขั้นเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และการวินิจฉัย ระบบ 3) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ 4) การดำเนินการ และ 5) การประเมินผลและ การควบคุม ของการดำเนินการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นตอนการเตรียมการ (Preparatory steps)

การกำหนดยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ ๆ ที่มีเริ่มแรกต้องจัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นการศึกษาหาเหตุผลเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อค้นหาศักยภาพขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งเป็นการตรวจสอบความพร้อมและสมรรถนะขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมาย ความคาดหวังในการพัฒนา และเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายตามศักยภาพ โดยใช้ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ซึ่งช่วยให้มองเห็นองค์กรอย่างรอบด้านมาก

ขึ้น โดยการนำโอกาสกับจุดแข็งมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและหลีกเลี่ยงอุปสรรคกับลจุดอ่อนขององค์กรให้ได้มากที่สุด (กรมประมง, 2554, หน้า 14) ซึ่งขั้นตอนการเตรียมการจะทำให้ได้วิธีการที่ดีที่สุดสำหรับโรงเรียนเอกชน ได้แก่ การศึกษากฎหมาย นโยบาย รวมทั้งความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน การสำรวจแนวคิดและการปฏิบัติของสถานศึกษาเอกชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก การวิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาเอกชนต้องปฏิบัติแล้วจัดเรียงลำดับ และการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ผลผลิตหลัก เช่น ผลการเรียน คุณลักษณะนักเรียน การให้บริการ (ทรงศักดิ์ ศรีวงษา, 2550, หน้า 39)

2. ขั้นเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และพยากรณ์อย่างเป็นระบบ (Gathering of information, analysis and systemic diagnostic)

ขั้นเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และพยากรณ์อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนย่อย ๆ 6 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การประเมินสภาพสถานศึกษาเอกชน การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Denis, 1998, website) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นปัจจัยภายนอกระดับกว้างและมีผลกระทบโดยอ้อมต่อการปฏิบัติงาน นิยมใช้หลัก “PEST Analysis” หรือ “STEP Analysis” โดย ปัจจัยด้านการเมือง (P: Politics) เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎหมายต่าง ๆ ของภาครัฐ ที่จะมีการดำเนินการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี กฎระเบียบต่างๆ นโยบายของพรรคการเมือง เสถียรภาพของรัฐบาลกลุ่มผู้มีอิทธิพล หรือเครือข่ายพันธมิตร ที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ฯลฯ (กรมประมง, 2554, หน้า 14) นอกจากนี้ เดสนิส (Denis, 1998, website) กล่าวว่า ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ได้แก่ 1) ประชากร 2) การเมือง 3) เศรษฐกิจ 4) สังคม 5) เทคโนโลยี และอื่น ๆ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกของโรงเรียนเอกชน ได้แก่ การวิเคราะห์ประชากร คือ การวิเคราะห์จำนวนนักเรียนที่จะรับเข้าเรียนในอนาคต การวิเคราะห์การเมือง คือ กฎหมาย รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ หลักสูตร นโยบายรัฐบาล ระเบียบต่าง ๆ รวมถึงปัญหาทางการเมือง การวิเคราะห์เศรษฐกิจ คือ รายได้ของผู้ปกครอง อาชีพของผู้ปกครอง สภาพเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ การวิเคราะห์สังคม คือ ขนบธรรมเนียม แนวโน้มสังคม การสื่อสาร และ การคมนาคม และการวิเคราะห์เทคโนโลยี ได้แก่ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal factor) เป็นองค์ประกอบที่หน่วยงานมีอยู่หรือเป็นอยู่ทั้งรูปธรรมและนามธรรม ได้แก่ 1) จุดแข็ง

(Strength : S) เป็นความสามารถหรือสถานการณ์ภายในที่เป็นบวก ที่สนับสนุนหรือสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือ เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับ ส่วนดี ความเข้มแข็ง ความสามารถ ศักยภาพ ส่วนที่ส่งเสริมความสำเร็จ และ 2) จุดอ่อน (Weakness : W) เป็นสถานการณ์ภายในที่เป็นเชิงลบและด้อย ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือ เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับส่วนเสีย ความอ่อนแอข้อจำกัด ความไม่พร้อม รวมทั้งประเด็นปัญหาและความต้องการ (กรมประมง, 2554, หน้า 14) นอกจากนี้ เดนิส (Denis, 1998, website) กล่าวว่า การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ 1) วัฒนธรรม องค์กร 2) บุคลากร 3) คุณภาพการบริการ 4) เทคโนโลยีใหม่ 5) ความพึงพอใจของนักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน และอื่น ๆ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกของโรงเรียนเอกชน ได้แก่ การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร เช่น โครงสร้างการบริหารของสถานศึกษาเอกชน การวิเคราะห์บุคลากร เช่น จำนวนบุคลากร คุณภาพของบุคลากร การวิเคราะห์คุณภาพบริการ เช่น ความน่าเชื่อถือของครู ความพร้อมในการสอนของครู ความสามารถในการสอนของครู การเข้าถึงจิตใจนักเรียน อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก การวิเคราะห์เทคโนโลยีใหม่ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศที่จะจัดหามาให้เพียงพอกับจำนวนนักเรียน งบประมาณที่เตรียมไว้สำหรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ คุณภาพของเทคโนโลยี การวิเคราะห์ความพึงพอใจของนักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน และการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม เช่น มลพิษในอากาศที่จะเกิดขึ้น สภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป มลพิษทางเสียงที่เกิดขึ้นจากการจราจรที่ในอนาคตอาจจะเพิ่มมากขึ้น จำนวนต้นไม้ที่จะปลูกเพิ่ม

2.3 การประเมินสภาพสถานศึกษาเอกชน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ การประเมินสภาพสถานศึกษาเอกชน ได้แก่ การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกมากำหนดเป็นภาพของสถานศึกษาเอกชนในปัจจุบันว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการดำเนินการจัดการศึกษาเอกชนอย่างไร การประเมินภาพอนาคต ของสภาวะแวดล้อมในอีก 10 ปีข้างหน้าว่าจะมีผลกระทบต่อสถานศึกษาเอกชนอย่างไร การวิเคราะห์และทบทวน ภารกิจอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาเอกชนว่ามีความสอดคล้องกับบริบท และสภาวะแวดล้อมอนาคตอย่างไร และการจัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่ได้พิจารณาร่วมกันแล้วเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักด้านต่าง ๆ

2.4 การกำหนดวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดสภาพด้านการพัฒนาที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นเป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการตอบคำถามว่า “องค์กรต้องการเป็นอะไรในอนาคต” (กรมประมง, 2554, หน้า 32) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ การวิเคราะห์ทบทวนภารกิจหลัก อำนาจ

หน้าที่ในปัจจุบันของสถานศึกษาเอกชนที่คาดหวังในอนาคต การจัดกลุ่มภารกิจหลักของสถานศึกษาเอกชน การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างภารกิจต่าง ๆ และความสัมพันธ์รูปแบบโครงสร้างของสถานศึกษาเอกชน การกำหนดสถานภาพในอนาคตของสถานศึกษาเอกชนที่ต้องการ และระบุความคาดหวังในอนาคตให้ชัดเจน แล้วเขียนเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเอกชน

2.5 กำหนดพันธกิจ พันธกิจ เป็นการกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำในลักษณะอาณัติ (Mandate) หรือตามกฎหมาย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้หรือเป็นภารกิจตามยุทธศาสตร์หรืออีกนัยหนึ่ง คือ ปฏิบัติการที่องค์กรจะต้องดำเนินการ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ (กรมประมง, 2554, หน้า 33) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ การกำหนดพันธกิจได้แก่ การนำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์ และการระบุสิ่งที่ต้องดำเนินการนั้นเชื่อมโยงกับเป้าหมายหรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์แล้วกำหนดเป็นข้อผูกพันในเชิงสร้างแรงจูงใจ

2.6 กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ เป็นขอบข่ายของผลสัมฤทธิ์หลักที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อประชาชน สังคม หรือประเทศชาติในอนาคต หรือกล่าวโดยสรุปให้เข้าใจง่ายขึ้นว่า “จากการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมา เมื่อหน่วยงานปฏิบัติงานแล้วจะเกิดประโยชน์อย่างไรต่อประชาชน สังคม หรือประเทศชาติ” (กรมประมง, 2554, หน้า 35) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดวัตถุประสงค์ได้แก่ การศึกษาผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้ดำเนินการ ประกอบกับทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถานศึกษาเอกชน การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของต้นสังกัดโดยพิจารณาควบคู่ไปกับข้อมูลพื้นฐานทั้ง ปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย และการกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปี เป็นระยะเวลา 10 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา

3. ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic choice)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การที่จะแสดงให้เห็นถึงทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรและการสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์หลักมี 4 ประเภท ดังนี้

3.1 กลยุทธ์พลิกฟื้น (Turn around strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานในลักษณะการปรับปรุง การพัฒนา การสร้างเครือข่าย ฯลฯ เพื่อลดจุดอ่อนภายในองค์กร

3.2 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานในรูปแบบเดิมๆ โดยเลือกขยายงานเฉพาะส่วนที่ยังพอมีจุดแข็งมาช่วยด้านอุปสรรคจากภายนอก

3.3 กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive strategies) เป็นการเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มุ่งสร้างความเจริญเติบโตให้องค์กร ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จจะเป็นไปใน

ลักษณะ “การบูรณาการแนวตั้ง” (Vertical integration) เพื่อขยายขอบเขต (Domain) งานขององค์กร แยกเป็นบูรณาการแนวตั้งไปข้างหลัง (Backward) อันจะสามารถควบคุมปัจจัยนำเข้า (Inputs) ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน การบูรณาการแนวตั้งไปข้างหน้า (Forward) อันจะสามารถควบคุมการให้บริการ/จำหน่ายสินค้า ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of scale) “การบูรณาการในแนวนอน” (Horizontal integration) เป็นการขยายขนาดของกิจการเพื่อเพิ่มยอดขายและการให้บริการ อันจะเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งที่ประกอบกิจการในลักษณะเดียวกัน “การแตกตัว” (Diversification) ขององค์กรในลักษณะที่องค์กรยังคงอยู่ในบริการหรือการประกอบการเดิม (Related or concentric diversification) หรือในลักษณะที่ขยายกิจการแตกต่างไปจากบริการหรือการประกอบการเดิมอย่างสิ้นเชิง (Conglomerate diversification) ตลอดจน “การร่วมลงทุน” (Joint ventures) หรือ การรวมกิจการเข้าด้วยกัน (Mergers) เพื่อสร้างความเติบโต

3.4 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategies) เป็นการเลือกกลยุทธ์ที่พยายามจะรักษาองค์กรเอาไว้โดยการลดต้นทุนด้านต่างๆ ลง อาทิ ด้านบุคลากร ด้านพัสดุครุภัณฑ์ ด้านการผลิต ด้านการบริหาร ฯลฯ ตลอดจนการลดขนาดขององค์กร (Downsizing) โดยการขายองค์กร บางส่วนที่ทำประโยชน์ได้น้อยออกไป หรือการเลิกกิจการ (Liquidation) โดยการขายองค์กร การถอนการลงทุน (Divestment) โดยการขายทรัพย์สินให้ผู้อื่นเพื่อสะสางหนี้สินขององค์กร ฯลฯ

กลยุทธ์จะได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง จุดอ่อน) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (โอกาส อุปสรรค) ของสถานศึกษาเอกชน แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่ง (Position analysis) และกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ในลำดับถัดไป ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกของสถานศึกษาเอกชน ได้แก่ การระดมความคิดเห็นของผู้มีส่วนร่วมในการระบุนโยบายบริการ และผลผลิตโดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับการบริการ และผลผลิตหลักที่สถานศึกษาเอกชนจะพัฒนาขึ้นมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ การกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพสถานศึกษาเอกชน การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน การระบุภาพความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดในอนาคต 10 ปีข้างหน้า การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทางแล้วตัดสินใจแล้วตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุด และการระบุแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ผลที่จะได้รับและการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อสร้างแรงผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์

4. การดำเนินการตามกลยุทธ์ (Implementation of the strategy)

การที่องค์กรมีแผนยุทธศาสตร์แล้ว ก็มิได้เป็นหลักประกันว่า องค์กรจะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ หากองค์กรนั้นไม่สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม และมักพบว่าแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดมาอย่างดีต้องประสบความล้มเหลว เพราะไม่สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อที่จะนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) ให้เกิดผลได้ ดังนั้น แผนยุทธศาสตร์ที่ดีจึงต้องควบคู่กับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องนำแผนยุทธศาสตร์มาเป็นข้อพิจารณาในการพัฒนาองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงส่วนสำคัญให้สามารถปรับขีดความสามารถขององค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่วางไว้ รวมทั้งปรับขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเงินงบประมาณ เครื่องมืออุปกรณ์ และเทคโนโลยีให้เหมาะสม และต้องอาศัยการกำกับ ควบคุมให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ด้วย ดังนั้น องค์กรจึงต้องแปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีในรูปของแผนงาน/โครงการแบบบูรณาการ โดยแผนปฏิบัติการที่ดี ควรมีคุณสมบัติ (กรมประมง, 2554, หน้า 36) ดังนี้

1. ทราบว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบ
2. ทราบว่าจะทำอะไรบ้าง (กิจกรรม/ขั้นตอน)
3. ทราบว่ามีกำหนดเวลาเมื่อใด
4. ทราบว่ามีการติดตามประเมินผลอย่างไร
5. ทราบว่าจะเกิดผลอย่างไร (ตัวชี้วัดและเป้าหมาย)
6. ทราบว่ามีค่าใช้จ่ายเท่าไร (งบประมาณ)
7. มีความยืดหยุ่น สามารถปรับแก้ได้

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการนำกลยุทธ์เชิงรุกไปปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาเอกชนอย่างชัดเจน การจัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษาเอกชน การสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์เชิงรุกของสถานศึกษาเอกชน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์เชิงรุกของสถานศึกษาเอกชนที่กำหนดไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

5. การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and control of the strategy)

การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งของการจัดการองค์กร ซึ่ง โรเบิร์ต และเดวิด (Robert & David อ้างถึงใน กรมประมง, 2554, หน้า 37) เสนอ

แนวคิด Balanced Scorecard เพื่อใช้ในการวัดผลของกิจการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น ให้ได้ภาพรวมขององค์กรอย่างสมดุล โดยการวัดผล นอกจากการวัดด้านการเงินที่เป็นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นมาแล้วต้องมีการวัดผลด้านกระบวนการบริหารงาน การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ตลอดจนการสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ให้แก่องค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการสร้างอนาคตให้แก่องค์กรด้วย จากแนวคิดนี้ผู้บริหารสามารถประเมินศักยภาพโดยรวมขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันและอนาคตขององค์กรนั้น ๆ ได้ชัดเจนขึ้น ทั้งนี้ ในแต่ละช่วงเวลาระหว่างที่มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ควรที่จะต้องจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน หากพบปัญหาหรืออุปสรรคจะได้รับดำเนินการแก้ไขทันที นอกจากนี้ ต้องมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะ ๆ ด้วย อาจเป็นช่วง 3 หรือ 5 ปี เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปสู่ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งการติดตามประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีมิใช่การประเมินด้วยความรู้สึก (Subjective) แต่ต้องประเมินด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ (Objective) ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน (KPI) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการประเมินผล และควบคุมการดำเนินงานตามกลยุทธ์เชิงรุกของสถานศึกษาเอกชน ได้แก่ การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์เชิงรุกของสถานศึกษาเอกชน การกำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์เชิงรุกของสถานศึกษาเอกชน การสร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์เชิงรุกให้ครอบคลุมวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ภารกิจ การติดตามประเมินกลยุทธ์เชิงรุกโดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด การรายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง ผู้อำนวยการ โรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัด และสาธารณชนทราบ และ การปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์เชิงรุกของสถานศึกษาเอกชนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ เป็นการดำเนินงานตามขั้นตอนที่สามารถยืดหยุ่นได้ตามลักษณะขององค์กร ซึ่งมีผู้แบ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้แตกต่างกัน ได้แก่ สมยศ นาวิการ (2548, หน้า 7) แบ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดภารกิจ และเป้าหมาย 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใน 4) การกำหนดกลยุทธ์ และ 5) การดำเนินกลยุทธ์ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 47 - 56) แบ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมกลยุทธ์ อมรรัตน์ เกื่อนทอง (2554, หน้า 13) แบ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็น 9 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดพันธกิจหรือภารกิจ 2) การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใน 3) ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก 4) วิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินงาน 5) กำหนดทางเลือกในการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด 6) กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว 7) พัฒนาวัตถุประสงค์ประจำปี

8) นำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ และ 9) ประเมินผลสำเร็จของกระบวนการกลยุทธ์ วิเลน และ ฮันเจอร์ (Wheelen & Hunger, 2006, p.8) แบ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม 2) การจัดทำกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 4) การประเมินผลและการควบคุม เดนิส (Denis, 1998, website) แบ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการเตรียมการ 2) รวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และการวินิจฉัยระบบ 3) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ 4) การดำเนินการ และ 5) การประเมินผลและการควบคุม ของการดำเนินการ ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้

2. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน

ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ ตำรา อินเทอร์เน็ต และอื่น ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการศึกษาเอกชนในหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ประวัติความเป็นมาของการศึกษาเอกชน

โรงเรียนเอกชนได้เริ่มจัดขึ้นตั้งแต่สมัยของสมเด็จพระนารายณ์มหาราช เมื่อเกือบ 300 ปี กว่ามาแล้ว ก่อนสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ จากหลักฐานในประวัติศาสตร์ต่อไปนี้

เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม พ.ศ. 2428 เอกอัครราชทูต มร.เซวาเลียเคอโซมองค์ กับคณะทูตฝรั่งเศสถวายพระราชสาส์นของพระเจ้าหลุยส์ที่ 14 แต่สมเด็จพระนารายณ์มหาราช และได้ทำสัญญากันที่เมืองละโว้ มีหัวข้อกำหนดเกี่ยวกับการจัดตั้งโรงเรียนเอกชนขึ้นในประเทศไทยเป็นครั้งแรกในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงปฏิรูปการศึกษา จัดการเรียนการสอนในระบบโรงเรียนให้ขยายการศึกษาไปทั่วประเทศได้ทรงทะนุบำรุงโรงเรียนเอกชนในสมัยนั้นด้วย ต่อมาได้สลายตัวเมื่อ พ.ศ. 2468 โรงเรียนนี้ได้ช่วยราชการสนองพระเดชพระคุณอาทิจางานพระราชพิธีรับเสด็จพระพุทธเจ้าหลวง พระราชดำเนินเสด็จกลับจากยุโรป ครั้งที่ 2 รศ. 126 พ.ศ. 2450 และงานพระราชพิธีบรมราชาภิเษกสมโภชพระบาทสมเด็จพระเจ้ามงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รศ. 130 พ.ศ. 2454 ในสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (ร.6) ได้ทรงจัดตั้งโรงเรียนวชิราวุธ เมื่อ พ.ศ. 2454 ในสมัยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ภูมิพลอดุลยเดช มหาราชได้ทรงจัดตั้งโรงเรียนไกลกังวล วันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2492 โดยสำนักพระราชวังเป็นผู้รับใบอนุญาตและเมื่อวันที่ 10 ตุลาคม พ.ศ. 2501 ได้ทรงจัดตั้งโรงเรียนจิตรลดา โดยสำนักพระราชวังเป็นผู้รับใบอนุญาต ซึ่งจะเห็นได้ว่าพระเจ้าอยู่หัวทรงได้ให้ความสำคัญแก่โรงเรียนเอกชนมาจนถึงปัจจุบันโรงเรียนเอกชนในปัจจุบัน ต่างมุ่งมั่นรับใช้ชาติ ช่วยแบ่งเบาภาระรัฐในด้านการจัดการศึกษาเป็นคุณประโยชน์แก่ชาติอย่างเอนกอนันต์ และเด็กที่อยู่ในโรงเรียนเอกชน ก็คือเด็กไทยที่จะเติบโตขึ้นรับใช้ชาติเช่นกัน โรงเรียนเอกชนจึงควรได้รับการดูแลส่งเสริมจากภาครัฐอย่างจริงจัง

ให้มีความมั่นคงเป็นปึกแผ่น จะเป็นประโยชน์รับใช้ประเทศชาติสืบไป ซึ่งสอดคล้องตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กรมวิชาการ, 2546, หน้า 11 - 22)

ต่อมาได้ปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ โดยตราเป็นพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ขึ้นใช้บังคับจนถึงปลายปี พ.ศ. 2550 จนกระทั่งมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2551 จนถึงปัจจุบัน เอกชนมีส่วนร่วมบุกเบิกการศึกษาในระบบ และมีบทบาทในการจัดการศึกษาควบคู่กับรัฐมาโดยตลอด แม้ในช่วงแรก จะมุ่งเผยแพร่ศาสนาเพียงอย่างเดียว ซึ่งต่อมาได้มีบุคคลทั่วไปสนใจลงทุนและดำเนินการในเชิงธุรกิจการศึกษา โดยให้บริการการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาล ถึงระดับอุดมศึกษา การศึกษาเอกชนจึงมีบทบาทสำคัญหลายประการ เช่น บทบาทในการจัดการศึกษาในส่วนที่รัฐจัดไม่ได้ บทบาทในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง บทบาทในการอำนวยความสะดวกให้ชุมชนได้มีสถานศึกษาใกล้บ้าน เป็นผู้นำในการนำวิทยาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้มีคุณภาพมากขึ้น รวมทั้งการศึกษาเอกชนยังร่วมสนับสนุนการศึกษาของรัฐในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพ เท่าเทียบกับนานาชาติ (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2551, หน้า 1 - 2)

พอสรุปได้ว่า ประวัติความเป็นมาของการศึกษาเอกชน ให้บริการการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาล ถึงระดับอุดมศึกษา การศึกษาเอกชนจึงมีบทบาทสำคัญหลายประการ เช่น บทบาทในการจัดการศึกษาในส่วนที่รัฐจัดไม่ได้ บทบาทในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง บทบาทในการอำนวยความสะดวกให้ชุมชนได้มีสถานศึกษาใกล้บ้าน เป็นผู้นำในการนำวิทยาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้มีคุณภาพมากขึ้นรวมทั้งการศึกษาเอกชนยังร่วมสนับสนุนการศึกษาของรัฐ

การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน เป็นกิจกรรมการศึกษาที่เอกชนหรือคณะบุคคลเป็นผู้จัดโดยใช้ทรัพยากรหลักทั้งที่เป็นคน ทุนทรัพย์ และวัสดุอุปกรณ์ของภาคเอกชน และจัดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์อันจำกัดสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มเท่านั้น โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ 1) ผู้จัดกิจกรรมเป็นเอกชน หรือบุคคล หรือคณะบุคคล ในกรณีที่เป็นข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องดำเนินการในฐานะของภาคเอกชน ผู้จัดกิจกรรมดังกล่าว มีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน ได้แก่ ผู้จัดการ เจ้าของ หรือผู้รับใบอนุญาต 2) ทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษา ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษา สิ่งก่อสร้างที่ดิน วัสดุอุปกรณ์ และเงินทุน จะต้องมาจากภาคเอกชนเป็นหลัก 3) วัตถุประสงค์ เป็นการจัดการศึกษา เพื่อประโยชน์อันจำกัดสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่ม เฉพาะเหล่ามิได้จัดให้กับบุคคลทั่วไป 4) ผู้เรียนโดยปกติผู้เรียนจะเป็นบุคคลที่มีพื้นฐานทางสังคมและ

เศรษฐกิจ ในระดับเดียวกัน ในการนี้หากมีจำนวนผู้เรียนรวมกันทุกพลัดมากกว่า 7 คนขึ้นไป สถานที่นั้นจะได้ชื่อว่าเป็นสถานศึกษาเอกชน ตามกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน และได้กำหนดเป้าหมายหลักของการจัดการเรียนการสอนไว้ ดังนี้ 1) จัดทำรายละเอียดหลักสูตรของโรงเรียนหรือที่โรงเรียนใช้ ให้มีความเหมาะสมกับสภาพความต้องการของชุมชนและสังคม 2) กิจกรรมการเรียนการสอนทุกกลุ่มประสบการณ์มีความเหมาะสมกับความต้องการ/ความสนใจของนักเรียนและสภาพความแตกต่างของบุคคล 3) จัดการเรียนการสอนที่เหมาะสม โดยเน้นการฝึกฝนให้ผู้เรียนเกิดทักษะกระบวนการ 4) การวัดประเมินผลที่เอื้ออำนวยต่อการปรับปรุงคุณภาพการเรียน การสอน 5) ดำเนินตามเป้าหมายหลักอื่น ๆ ที่โรงเรียนต้องการเน้น โดยเฉพาะ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2551, หน้า 3 - 5)

2.2 นโยบาย ยุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนาและแก้ไขปัญหาการศึกษาเอกชนให้เข้มแข็ง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้สถานศึกษาเอกชนมีความเป็นอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ สามารถจัดการศึกษาได้ทุกระดับทุกประเภท โดยรัฐต้องสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีและสิทธิประโยชน์อย่างอื่นที่เป็นประโยชน์ในทางการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐาน และสามารถพึ่งตนเองได้ แต่ปรากฏว่า ยังมีระเบียบและแนวปฏิบัติที่เป็นปัญหาต่อการดำเนินการของสถานศึกษาเอกชนจนขาดความเป็นอิสระ และสถานศึกษาเอกชนไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบาย และการบัญญัติกฎหมายทำให้เกิดความไม่เสมอภาคและไม่เป็นธรรมในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของเอกชน เช่น การพัฒนาครูผู้สอน ซึ่งสถานศึกษาเอกชนต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายเองเป็นส่วนใหญ่ สวัสดิการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องใช้สิทธิจากกองทุนสงเคราะห์ครู การเสียภาษีในอัตราที่สูงไม่ว่าจะเป็นเรื่องของภาษีที่ดิน ภาษีโรงเรือน อาคารสถานที่ และอุปกรณ์การเรียนการสอน จึงส่งผลให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อย เมื่อเทียบสัดส่วนกับภาครัฐ ทั้ง ๆ ที่สถานศึกษาเอกชนสามารถจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพมีส่วนช่วยแบ่งเบาภาระในการจัดการศึกษาของรัฐและสามารถช่วยประหยัดงบประมาณทางด้านจัดการศึกษาของรัฐได้เป็นอย่างดี ด้วยเหตุผลดังกล่าว คณะกรรมการการศึกษาวุฒิสภาจึงมีการเสวนา ได้จัดการเสวนา เรื่อง “นโยบาย ยุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนาและแก้ไขปัญหาการศึกษาเอกชนให้เข้มแข็ง ครั้งที่ 3” ขึ้น ซึ่งสรุปผลการเสวนา (สำนักประชาสัมพันธ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2556, เว็บไซต์) ได้ดังนี้

1. การศึกษาเอกชนยังขาดการดูแลอย่างจริงจังจากภาครัฐมาอย่างยาวนาน แต่ยังสามารถพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้เจริญเติบโตได้ดี โดยใช้งบประมาณที่น้อยกว่าถึง 5 เท่า นอกจากนี้

การศึกษาเอกชนยังมีจุดแข็ง คือการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้ดีกว่า ดังนั้น ในโอกาสที่ประเทศไทยจะเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน หน่วยงานภาครัฐที่กำกับดูแลต้อง กำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายเพื่อขับเคลื่อนการศึกษาเอกชนให้เข้มแข็งมากขึ้นรวมทั้งเป็นการ เตรียมความพร้อมในการแข่งขันทางด้านการศึกษากับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อรองรับการเป็น ประชาคมอาเซียน

2. ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับการศึกษาเอกชนในหลายประเด็นด้วยกัน เช่น ปัญหาจาก ความไม่เข้าใจในกฎหมายหรือนโยบายด้านการศึกษาของภาครัฐ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาปรับตัว ไม่ทันหรือเห็นว่านโยบายบางอย่างไม่ชัดเจนจึงไม่ปฏิบัติตาม หรือกรณีสถานศึกษาเอกชนใน ต่างจังหวัดยังอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ควรจัดตั้งสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่แทน นอกจากนี้ ยังมีปัญหาจาก กฎระเบียบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู โดยเฉพาะครู ต่างชาติซึ่งมีระเบียบขั้นตอนที่ซับซ้อน ดังนั้น ถ้าจะกำหนดยุทธศาสตร์หรือนโยบายใหม่ ปัญหา เหล่านี้จะต้องนำมากำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

3. แนวทางเพื่อแก้ไขปัญหการศึกษาเอกชนที่เป็นธรรมและยั่งยืน คือ ภาครัฐต้อง จัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาเอกชนในอัตราที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน โดยเพิ่มอัตราค่าใช้จ่าย รายหัวนักเรียนตามค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง ในส่วนของการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาเอกชนให้มี อิสรเสรีและคล่องตัวพบว่าปัจจุบันมีโรงเรียนเอกชนบางแห่งได้จัดทำหลักสูตรนอกกรอบเพื่อเป็น ทางเลือกสำหรับการเรียนนอกระบบบ้างแล้ว รวมทั้งการจัดทำเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา เอกชนให้เป็นที่ยอมรับและได้มาตรฐาน ตลอดจนควรมีการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพและ โปร่งใสตรวจสอบได้ อาทิ ระบบสารสนเทศฐานข้อมูลของนักเรียนและครูผู้สอนที่ถูกต้องและตรง กับความเป็นจริง

แนวทางสำหรับการพัฒนาและแก้ไขปัญหการศึกษาเอกชนให้เข้มแข็ง ได้แก่ การเพิ่ม เงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวของนักเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับของภาครัฐ การจัดตั้งสำนักงาน การศึกษาเอกชนจังหวัดให้ครบทุกจังหวัด เพื่อเข้ามาดูแลระบบการศึกษาเอกชน ทั้งสายสามัญ สาย วิชาชีพ และการศึกษา นอกระบบ การจัดระบบสวัสดิการที่เป็นธรรม การให้ครูเอกชนมีสถานภาพ หรือมีวิทยฐานะเช่นเดียวกับครูของรัฐ การได้รับการจัดสรรงบประมาณการอบรมครูเอกชนเพื่อมา ทดแทนครูที่สอบบรรจุรับราชการ การยกเลิการเก็บภาษีโรงเรียน หรือลดหย่อนค่าสาธารณูปโภค ต่าง ๆ ของโรงเรียนเอกชน เป็นต้น นอกจากนี้สภาพปัจจุบัน โรงเรียนเอกชนอยู่ในสถานะที่ต้อง ดิ้นรน แข่งขันกับโรงเรียนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนเอกชนด้วยตนเอง และ โรงเรียนรัฐบาล จาก สถานะดังกล่าวทำให้โรงเรียนเอกชนต้องเปลี่ยนแปลงจากนโยบายเดิมมาเป็นการใช้การบริหารเชิง

ยุทธศาสตร์ เพื่อทราบความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชนและนักเรียน นำมาปรับปรุงให้โรงเรียนมีจุดสนใจมากยิ่งขึ้น และเพื่อทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็งของโรงเรียน หากโรงเรียนเอกชนใดที่ยังไม่ปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน ก็จะประสบปัญหาต่าง ๆ จนกระทั่งไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ในที่สุด

3. สภาพและปัญหาของการกำหนดกลยุทธ์การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนในจังหวัด

พระนครศรีอยุธยา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เกี่ยวกับสภาพและปัญหาของการกำหนดกลยุทธ์การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ดังนี้

3.1 ด้านสภาพของการกำหนดกลยุทธ์การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จากการสัมภาษณ์พบว่า ในปัจจุบันสถานศึกษาเอกชนมีการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำในการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีความรู้รอบด้าน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศที่ดี ต้องเป็นคนทันสมัย รู้ทิศทางในการบริหาร รู้ข้อมูลภายในทั้งเชิงลึก และเชิงกว้าง นอกจากนี้ยังต้องทราบนโยบายของสำนักงานเขตการศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาที่ตนเองสังกัด ซึ่งในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และ เขต 2 ได้มีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ให้กับผู้บริหาร โดยยึดหลักวิชาการ เน้นการมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารต้องทำกลยุทธ์ให้ สอดคล้องกับสถานศึกษาของตน มีการวิเคราะห์ SWOT หรือสภาพขององค์กร เพื่อเอาข้อมูลต่าง ๆ ให้คณะทำงานได้ร่วมกันวิเคราะห์ว่าจะเดินไปทางใด แล้วดำเนินการตามแนวทางนั้น การดำเนินการ จะมีเอกสารทางวิชาการเป็นแนวทางในการปฏิบัติแบบคร่าว ๆ ให้ผู้บริหารปฏิบัติตาม แต่ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งมีพื้นฐานความรู้ที่แตกต่างกัน ทำให้การดำเนินการกำหนดกลยุทธ์มีการข้ามขั้นตอน ไม่ครบตามกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ และยังไม่มี การดำเนินงานกำหนดกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร (สุนันท์ เกิดวิชัย, 2557, สัมภาษณ์) และ (บุษบา พันธุ์ฤทธิ์, 2557, สัมภาษณ์)

3.2 ด้านปัญหาของการกำหนดกลยุทธ์การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จากการสัมภาษณ์พบว่า ปัญหาของการกำหนดกลยุทธ์การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่ามีหลายประการ ได้แก่ 1) สถานศึกษาเอกชนยังไม่มีแนวปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์ที่ตรงตามหลักวิชาการ 2) สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในหลายด้าน เช่น การเมืองการปกครองของประเทศ ทำให้การปฏิบัติ

ตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด 3) ผู้บริหารยังขาดความรู้เชิงวิชาการในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการศึกษาเอกชน 4) ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการศึกษาเอกชน และบุคลากรในสถานศึกษามักจะเปลี่ยนแปลง โดยลาออก หรือรับเข้าใหม่อยู่เสมอจึงทำให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง และ 5) สารสนเทศที่จะใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการศึกษาเอกชนขาดความเป็นปัจจุบัน ไม่ทราบแหล่งข้อมูล หรือได้ข้อมูลล่าช้า เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับประชากรนักเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา (สุนันท์ เกิดวิชัย, 2557, สัมภาษณ์) และ (บุษบา พันธุ์ฤทธิ์, 2557, สัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า สถานศึกษาเอกชนมีการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และ เขต 2 ได้มีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ให้กับผู้บริหารโดยยึดหลักวิชาการ เน้นการมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารต้องทำกลยุทธ์ให้ สอดคล้องกับสถานศึกษาของตน แต่ยังมีปัญหาในหลายประการ ได้แก่ ยังไม่มีแนวทางปฏิบัติที่ดี สถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การขาดความรู้เชิงวิชาการในเรื่องการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาของผู้บริหารและบุคลากร และสารสนเทศที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ยังขาดความเป็นปัจจุบัน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

วิเชียร เวลาคี (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการประเมินสภาพสถานศึกษาโดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 2) การกำหนดทิศทางสถานศึกษา ประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ และกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักโดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 3) การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาประกอบด้วย ระดมความคิดของผู้มีส่วนกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ระบุความสำเร็จที่ต้องการ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกและระบุแผนงาน โครงการ กิจกรรม โดยมีความเหมาะสมและมีความ

เป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมความคิดเห็นในการดำเนินงานและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และ 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมิน กำหนดปฏิทินการประเมินผล สร้างเครื่องมือในการประเมินติดตามการประเมินกลยุทธ์ รายงานผลและปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ไทรทิพย์ ทิพย์สอน (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์เชิงรุกของโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า 1) การใช้ยุทธศาสตร์เชิงรุกของโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดนครปฐมที่เปิดสอนระดับก่อน ประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) การใช้ยุทธศาสตร์เชิงรุกของโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดนครปฐมที่เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ยุทธศาสตร์ด้านราคา โรงเรียนระดับก่อนประถมศึกษา กับ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาแตกต่างกัน และยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมสนับสนุน โรงเรียนระดับก่อนประถมศึกษา กับ ประถมศึกษา และระดับประถมศึกษา กับระดับมัธยมศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 นอกนั้นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมพร เมืองแป้น (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาโดยรวมและรายชั้นตอนอยู่ในระดับมาก และการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยรวมไม่แตกต่างกัน สถานศึกษาต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งในด้านการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ ซึ่งหน่วยงานของรัฐจะต้องดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายผลผลิต มีความคุ้มค่าตามตัวชี้วัดทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย ในส่วนของสถานศึกษาเอกชนจะต้องดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพภายใต้มาตรฐานเดียวกับสถานศึกษาภาครัฐ สถานศึกษาจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมด้วยความพึงพอใจ เพื่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาโรงเรียน

ทรงศักดิ์ ศรีวงษา (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนอยู่ในระดับมากที่สุด โดยภาพรวม และรายด้าน และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ ว่าโรงเรียนมีการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าครูผู้สอน 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน ประถมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีการรับรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยภาพรวมและรายด้าน และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวม และด้านการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการรับรู้มากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการรับรู้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็ก นอกนั้นไม่แตกต่าง และ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนศึกษา ตามการรับรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีการรับรู้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยภาพรวมและรายด้าน และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลางมีการรับรู้มากกว่าครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก ยกเว้นด้านการกำหนดกลยุทธ์ ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลางมีการรับรู้มากกว่าครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ชัยฤกษ์ เหล่าจันทร์ (2551, บทคัดย่อ) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาท ผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า บทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยตัวแปรทั้งสองมีความแปรปรวนร่วมกัน ประมาณร้อยละ 67 แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีบทบาทผู้นำทางการศึกษาสูงมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติในขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์มาก ในเวลาเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาที่มีบทบาทผู้นำทางการศึกษาดำเนินแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์น้อย

วรรณ สุภาพุฒ (2553, บทคัดย่อ) การศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต จำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่ง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดทิศทางการศึกษาและด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยส่วนใหญ่สถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมชัย จำปา (2553, บทคัดย่อ) ศึกษากลยุทธ์การจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดแพร่ ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดแพร่เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างสรุปเป็นกลยุทธ์การจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดแพร่มีจำนวน 23 ข้อ

เนตรนพิศ พงษ์เพ็ชร (2554, บทคัดย่อ) ศึกษากลยุทธ์เชิงรุกของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดระยอง ผลการศึกษาพบว่า 1) การใช้กลยุทธ์เชิงรุกของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดระยองที่เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การใช้กลยุทธ์เชิงรุกของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดระยองที่เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กลยุทธ์ด้านราคาค่าธรรมเนียมการเรียนโรงเรียนระดับก่อนประถมศึกษา กับโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาแตกต่างกัน และกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนระดับก่อนประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

อนงค์นาฏ รัตน์ศิริจันทร์ (2555, บทคัดย่อ) การศึกษาแนวทางการนำแผนกลยุทธ์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ในการบริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการวางแผนกลยุทธ์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ในการบริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชนพบว่า มีความตรงเชิงเนื้อหา หลักวิชาและโครงสร้าง และมีความเป็นไปได้ของแนวทางการวางแผนกลยุทธ์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชน พบว่า ที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 ในภาพรวมมีความเป็นไปได้ทั้ง 7 ขั้นตอน 38 รายการ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ลูกค้า ประกอบด้วย 2 รายการ เช่น การหากลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโรงเรียนควรพิจารณาจากอายุเป็นหลัก ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด ประกอบด้วย 7 รายการ เช่น โรงเรียนควรให้ระยะเวลาผ่อนผันการชำระเงินค่าธรรมเนียมและค่าบริการต่าง ๆ ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจปัจจุบัน ขั้นตอนที่ 3 การแบ่งส่วนตลาด กำหนดตลาดเป้าหมาย และกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย 5 รายการ เช่น โรงเรียนควรกำหนดกลุ่มเป้าหมาย โดยคำนึงถึงระดับการศึกษาของผู้ปกครองเป็นหลัก ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนการตลาด ประกอบด้วย 7 รายการ เช่น โรงเรียน ควร

จัดทำสื่อโฆษณาเผยแพร่กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนผู้สาธิตอย่างหลากหลาย เช่น สิ่งพิมพ์ ป้ายโฆษณา อินเทอร์เน็ต ขั้นตอนที่ 5 การพิจารณาหน่วยในการตัดสินใจซื้อ และระดับความสัมพันธ์ของลูกค้าแต่ละราย ประกอบด้วย 7 รายการ เช่น โรงเรียนควรพิจารณาผู้ปกครองในชุมชน ให้อยู่ในระดับลูกค้าชั้นดี เพราะรู้จักและคุ้นเคย กับชื่อเสียงของโรงเรียนมายาวนาน ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำแผนการตลาดสำหรับโปรแกรม CRM ประกอบด้วย 5 รายการ เช่น โรงเรียนควรจัดทำแผนการปฏิบัติงาน CRM โดยมีวัตถุประสงค์ คือ มุ่งเน้นให้ผู้ปกครองมีความภักดีต่อโรงเรียนและยังแนะนำการให้บริการของโรงเรียนต่อไปยังผู้อื่น ขั้นตอนที่ 7 การนำแผนการตลาด CRM ไปปฏิบัติใช้ ประกอบด้วย 5 รายการ เช่น บุคลากรภายในโรงเรียนควรมีสื่อสารกับผู้ปกครอง “แบบสองทาง”

อมรรัตน์ เกื่อนทอง (2554, บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านการมีจิตมุ่งต่อองค์กร ด้านการบูรณาการ และด้านการปรับตัว 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ การประเมินผลและการควบคุมกับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมกับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการบูรณาการ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ไคลเมนต์ และฟรานซิสโก (Climent & Francisco, 1992, Abstract) ได้ศึกษาบทบาทของการจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy and Strategic Management of Organizations) โดยแยกเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก เป็นการอธิบายสาระสำคัญของ “กลยุทธ์” และ “การบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กร” และส่วนที่สอง แสดงการสร้าง “กลยุทธ์” ในองค์กรที่แตกต่างกัน กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นจะช่วยลดจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้กลยุทธ์ที่สร้างนั้น ยังมุ่งสร้างโอกาสและหลบหลีกความเสี่ยงในสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรอีกด้วย การวิจัยครั้งนี้ได้อธิบายถึง ระบบของการบริหารทั้งหมด กลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์ในฐานะเป็น

ระบบประสานงานกลาง กลยุทธ์ และการวางแผนกลยุทธ์ในส่วนของระบบการปฏิบัติงานรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้าง บุคลากร และคุณภาพโดยรวม เป็นภารกิจหลักของการบริหารงานโดยทั่วไป

ไพร์ซ์ (Price, 2001, Abstract) ได้ทำการศึกษานำแผนกลยุทธ์ที่เสนอไว้ไปปฏิบัติใช้กรณีตัวอย่างจากเขตพื้นที่โรงเรียน 3 เขต ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ สภาพการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละเขตพื้นที่ ระดับความตระหนักในการปฏิบัติตามแผนที่แต่ละโรงเรียนระบุไว้ การประเมินระดับความตระหนักในแผนงานในบรรดากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละโรงเรียน โดยการเปรียบเทียบกับผู้บริหารโรงเรียน และการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และตัวแปรอื่น ๆ เช่น ประสิทธิภาพการสอน ระดับโรงเรียน (มัธยมศึกษาตอนปลาย มัธยมศึกษาตอนต้น หรือประถมศึกษา) สิ่งที่พบจากการศึกษาเสนอแนะว่า ส่วนใหญ่ของเป้าหมายกลยุทธ์ มีการนำไปใช้ในบางระดับ ตามผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องในประเด็น แต่ไม่ตระหนักถึงผลสำเร็จในการนำไปปฏิบัติจริง ประสิทธิภาพการสอนระดับชั้นที่สอนมีผลเพียงเล็กน้อยต่อผลลัพธ์ (Outcome) อย่างไรก็ตาม ความสนใจของผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียนในแผนกลยุทธ์ มีแนวโน้มว่าสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเขตพื้นที่โรงเรียนที่มีการนำเสนอแผนต่อเนื่องจัดความสำคัญไว้ระดับต้นๆ สำหรับผู้ดูแลโรงเรียนครูผู้สอนก็มีความตระหนักมากขึ้น

พันและไวท์ (Pun & White, 2005, Abstract) ได้ศึกษารูปแบบการดำเนินงานด้วยแบบจำลองการวัดผลสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดเป็นกรอบในการบริหารงาน พบว่าผลการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารงาน ซึ่งงานวิจัยได้ทำการคิดค้นรูปแบบตัวชี้วัดเพื่อช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์และพัฒนากระบวนการดำเนินงาน โดยได้ทำการพิสูจน์จากทฤษฎีการวัดผลการดำเนินงานหลาย ๆ เล่มเพื่อให้เชื่อมโยงไปสู่การกำหนดเป็นกลยุทธ์แบบบูรณาการขององค์กร

ไร (Rei, 2007, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกำกับของรัฐ โคลราโดและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โคลราโดที่ผู้วิจัยเลือกศึกษา ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีโดยวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และนโยบายของสถาบันที่คัดเลือกไว้ โดยเริ่มต้นจากการเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีก่อน จากนั้นจึงศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ

กลุ่มตัวอย่าง คือ มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในรัฐโคโลราโด การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสัมภาษณ์อธิการบดีและรองอธิการบดีในสถาบันที่คัดเลือกไว้ในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ กรอบแนวคิดการวิจัยนี้คือ ประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์ของซัพไฟและโคป และรูปแบบภาวะผู้นำของนิวแมนน์และเบนซิมอน กรอบแนวคิดนี้ได้เชื่อมโยงประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เข้ากับรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของซัพไฟ และโคป การบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ทางตรง (Linear)ปรับเปลี่ยน (Adaptive) และตีความ (Interpretive) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของนิวแมนน์และเบนซิมอน มี 4 ประเภท คือ ผู้นำที่เป็นผู้ริเริ่ม ผู้นำที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้นำที่เป็นผู้ให้คำแนะนำและผู้นำที่คอยดูแลอยู่ห่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า ประเภทต่างๆ ของภาวะผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับประเภทการบริหารเชิง กลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อาร์ปี (Arpie, 2007, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลักซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินขอบข่ายและการดำเนินการขององค์กรที่ยึดผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก (PBO) ที่ได้บูรณาการระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้บริหารองค์กรเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำงานและเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานการวิจัยได้ทำการศึกษากิจการการจัดการของ Federal Student Aid กระทรวงศึกษาธิการที่มีการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น และมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานไปสู่การบริหารจัดการที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จในการบริหารงาน งานวิจัยนี้มีความสำคัญเป็นอย่างมาก รัฐบาลกำลังให้ความสนใจในเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์มากเนื่องจากในช่วงปลายทศวรรษ 1990 มีองค์กรที่บริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลักเกิดขึ้น ผลการวิจัยพบว่า นโยบายการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานส่งเสริมให้องค์กรเกิดการยอมรับระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแนวการบริหารงานนี้ทำให้การปฏิบัติงานเป็นลักษณะของการดำเนินธุรกิจมากขึ้น เน้นลูกค้าและผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก เมื่อ FSA ได้นำระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานนี้มาใช้ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสในการทำงานอีกด้วย

ฟรัมคิน (Frumkin, 2007, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างโรงเรียนใหม่ : การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ซึ่งการวิจัยนี้ได้นำเสนอโครงร่างแนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของการบริหารจัดการ โรงเรียนในกำกับของรัฐและความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนเหล่านี้ ผลการศึกษาพบว่า ภาระงานของการบริหารมี 3 ประการ คือ การให้การสนับสนุนและการสร้างความชอบธรรมในการบริหารงานภายในโรงเรียน การระดมความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การให้บริการทางการศึกษาที่ดี และการกำหนดภารกิจของโรงเรียน

รายงานฉบับนี้มุ่งเน้นศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของยุทธศาสตร์และกระบวนการพัฒนาโรงเรียน องค์ประกอบ 3 ด้านของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐและการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจกล่าวสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐไม่สามารถบริหารงานโดยมุ่งเน้นในด้านการศึกษาเพียงด้านเดียว แต่จะต้องมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารองค์กรด้วย โดยเฉพาะองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองที่จะต้องรับผิดชอบจัดหาทรัพยากรและให้การสนับสนุนแก่บุคลากรในองค์กร นอกจากนี้การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐค่อนข้างเป็นไปได้ด้วยความลำบาก เพราะผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติในการเป็นครูใหญ่โรงเรียนรัฐบาลที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการปกครอง และจะต้องมีคุณสมบัติของการเป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีความใส่ใจในรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนในกำกับของรัฐ นับวันจะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นโรงเรียนเหล่านี้จึงมีความต้องการผู้บริหารที่มีทักษะในการบริหารที่ค่อนข้างเร่งด่วน

บีลล์ (Beall, 2007, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน : การสรรหาครู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครู และระยะเวลาการอยู่ในองค์กรของครูของมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย หากการลงทุนในด้านการศึกษาไม่เพิ่มสูงขึ้นแล้ว โรงเรียนคงจะประสบกับปัญหาหรือความยากลำบากในการแข่งขันเพื่อให้ได้ครูที่มีความสามารถมาทำงานในโรงเรียน การศึกษานี้นำเสนอหัวข้อเกี่ยวกับ การสรรหาครู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครู และระยะเวลาในการอยู่ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน การเก็บรวบรวมข้อมูลกระทำโดยใช้แบบสอบถามครู 652 คน จาก 21 โรงเรียนเอกชนในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า 1) ในอีก 10 ปีข้างหน้า จะมีความต้องการครูเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะครูสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ 2) โครงสร้างระบบบริหารค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของครูน้อยกว่าการนำค่าตอบแทนที่โรงเรียนอื่นเสนอมาเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนที่ครูได้รับในปัจจุบัน 3) คณะกรรมการโรงเรียนควรจะบริหารระบบค่าตอบแทนให้บรรลุ พันธกิจและปรัชญาโรงเรียน4) ในการบริหารระบบค่าตอบแทนต่าง ๆ ควรจะนำเรื่องของหมวดวิชาต่าง ๆ ของโรงเรียนเข้าไปพิจารณาด้วย5) ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางในการพิจารณาระบบเงินเดือน 3 แนวทางด้วยกัน คือ 5.1) แนวทางที่ตายตัว โดยยึดประสพการณ์การทำงานเป็นหลัก 5.2) แนวทางที่พิจารณาจากผลการทำงาน 5.3) ไม่มีเกณฑ์ที่กำหนดแน่นอน เมื่อโรงเรียนต้องเข้าไปแข่งขันกับระบบตลาดการศึกษาเสรี และ 6) โรงเรียนที่ไม่มีนโยบายด้านค่าตอบแทนที่ชัดเจนจะต้องสร้างความเข้าใจในกลุ่มครูเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเรื่องความไม่ยุติธรรมในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

เดนิส (Denis, 1998, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ของการศึกษาทางไกลในยุค ของเทเลอินฟอร์เมติก (Teleinformatics) ผลการศึกษาพบว่า เทเลอินฟอร์เมติกเป็นระบบการถ่ายโอนข้อมูลของการศึกษาทางไกล ซึ่งเป็นความท้าทายของสถาบันการศึกษาทั้งมัธยมศึกษา และอุดมศึกษา เป็นกลยุทธ์การสอนแบบใหม่ ที่เหมาะสมในการส่งผ่านความรู้ และสร้างห้องเรียนได้ทั่วโลก เนื่องจากความสามารถของเทคโนโลยีจะตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว เป็นบริการแบบใหม่ที่จะเพิ่มตัวเลือกให้กลุ่มลูกค้า เป็นเทคโนโลยีในด้านการศึกษา และจะใช้ในการสนับสนุน โปรแกรมการศึกษาสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ที่เป็นยุทธศาสตร์เชิงรุก ที่สนับสนุน และรักษาภารกิจของสถานศึกษา และช่วยให้ระบบที่จะพัฒนาขึ้นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้ การนำเสนอรูปแบบของการวางแผนกลยุทธ์การปรับตัวให้เข้ากับความต้องการเฉพาะของการศึกษาทางไกลในสภาพแวดล้อมเชิงรุก และเทคโนโลยี

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ ทำให้องค์กรเข้าใจทิศทางการดำเนินงานของตนเองได้อย่างชัดเจน เนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนหลักที่กำหนดทิศทางการบริหารงาน เป็นกระบวนการ ขั้นตอนที่จะนำพองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่วนกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ เป็นการดำเนินงานตามขั้นตอนที่สามารถยืดหยุ่นได้ตามลักษณะขององค์กรซึ่งมีความแตกต่างกันออกไป สถานศึกษาเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีการดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำในการกำหนดกลยุทธ์ แต่ยังพบปัญหาหลายประการผู้วิจัยจึงนำแนวคิดการกำหนดกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาเอกชน ซึ่งมีกระบวนการ 5 ขั้นตอนตามโมเดลของ เดนิส (Denis, 1998, website) ได้แก่ 1) ขั้นตอนเตรียมการกำหนดกลยุทธ์ 2) ขั้นตอนเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และพยากรณ์อย่างเป็นระบบ ซึ่งมีขั้นตอนย่อย 6 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การประเมินสภาพสถานศึกษาเอกชน การกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ และการกำหนดวัตถุประสงค์ 3) ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา 4) ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) ขั้นตอนการประเมินผล และควบคุมการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาของสถานศึกษาเอกชน มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้