

## กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง School Administration Strategy by Parent's Participation

กนกนัท ทิมกลับ\*

เชวง วัฒนธีรางกูร

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีภาคใต้

\*e-mail: Kanoknat\_n@hotmail.com

Kanoknat Timglub

Chaweng Vatanatarangkul

Education Administration Program, Southern College of Technology

### บทคัดย่อ

การบริหารสถานศึกษา ในยุคการเปลี่ยนแปลงของสังคมเทคโนโลยีสารสนเทศ นับเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นภารกิจสำคัญยิ่งของผู้บริหารในการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามความคาดหวังของสังคมผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นบุคลากรหลัก นอกจากจำเป็นจะต้องมีทักษะการบริหารที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์แล้วจะต้องมีกลยุทธ์การบริหารที่เหมาะสม ทันสมัย สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีทิศทางและมีประสิทธิภาพ ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ

การนำเสนอ กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำเทคนิค วิธีการ การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้เข้ามา มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษาตามขั้นตอนการมีส่วนร่วม 5 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในขั้นริเริ่มศึกษาปัญหาและตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในขั้นการวางแผน การมีส่วนร่วมในขั้นดำเนินการ การมีส่วนร่วมในขั้นการติดตามและประเมินผลรวมทั้งการมีส่วนร่วมในขั้นการรับผลประโยชน์ โดยคำนึงถึงความจริงจังและต่อเนื่องในทุกขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน 6 ด้าน และภายนอก 4 ด้าน โดยวิธีการ SWOT การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และ การกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ ที่สอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับกลุ่มงานและกลยุทธ์ระดับโครงการ ตามลำดับ ตลอดจนถึงกระบวนการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา กล่าวคือ มีกลยุทธ์ตามภารกิจของสถานศึกษา ที่มีทิศทาง ชัดเจน เหมาะสม และ ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครองและสังคม บนพื้นฐานของสภาพและสถานการณ์ของสถานศึกษานั้น ๆ และสามารถติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนา ได้ต่อเนื่องอย่างเป็นกระบวนการ อันจะนำมาซึ่งคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษา ได้ตามความคาดหวังของผู้ปกครอง สังคม และประเทศชาติ

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง



## Abstract

School administration in the changing world of information society in globalization era in present. This is a challenge and it is a great mission of management to manage the education to achieve the goals and meet the expectations of society. School administrators are the key personnel. In addition to the needs to have administrative skills in both science and art, it must have the appropriate management strategies, modern management can lead the organization to the goal of direction as well as efficiency and all parties are satisfied.

Presentation of school administration strategies by parents' participation, the aims to the administrators can apply parent's participation techniques in school administration. By enabling parents to play a role and participate in strategic planning and implementing strategies into practice in schools. Follow the 5-step process, which consists of participation in problem analysis and decision making planning, operating, monitoring and evaluating, including benefit via continuous performance in all step of strategy into action. Starting from six environmental analysis and four external environments by SWOT analysis method are applied. The orientation of the school consists of vision, mission, goals and 3-level strategy formulation. That is consistent with the mission of the school, that includes organizational strategy, group level strategy, and project level strategy respectively including the process of bringing the strategy into action. This will be beneficial to the school, there is a strategy based on the mission of the school with clear direction, appropriate modern and be consistent with the needs of parents and society, based on condition and the situation of the institution and making continuous monitoring, evaluation and improvement as a process. As a result the quality and efficiency of school administration, the expectations of parents, society and the nation will be successfully obtained.

**Keyword:** School Administration Strategy, Parent's Participation

## บทนำ

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีได้เปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตของคนในสังคมและได้ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา โดยเฉพาะระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นองค์สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในวัยเรียนให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีความสุขในสังคมโลกบนพื้นฐานของสังคมที่มีบริบทและสิ่งแวดล้อมแตกต่างกัน

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำ และเป็นหัวหน้าในสถานศึกษา จะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ กระบวนการที่เป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ ในการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด เพื่อประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการระดมและใช้ทรัพยากรเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ (Assavaphoom, 2008) รวมถึงความสามารถในการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงโดยมีเป้าหมายหลัก คือ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

การบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาตามภารกิจเป็นหน้าที่ของบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายใน

และภายนอกสถานศึกษาได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ที่ต้องร่วมมือกันเพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อน อย่างต่อเนื่อง และจริงจัง ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมของสถานศึกษานั้นอีกทั้งต้องสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคม จึงจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการ ปรับตัว ปรับกลยุทธ์ดังที่ Wiasalaporn (2013) ได้ให้ทัศนะว่า การที่จะได้เปรียบในการแข่งขันด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรองค์การ และทรัพยากรทางกายภาพนั้น องค์การต้องมีกลยุทธ์ในการทำงาน หรือวิธีการทำงานที่แยบยลอีกทั้งต้องเลือกกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับตนเองและสอดคล้องกับองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ Gantamas, Jaroensook & Narkkhwan (2017) ได้รายงานการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 13 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารวิชาการ และด้านการบริหารงบประมาณ ตามลำดับ ด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารที่มีอายุ ประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียนต่างกันมีทัศนะต่อการมีส่วนร่วม

ร่วมของชุมชนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วัยเรียนระดับประถมศึกษา ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุขท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีตามภารกิจครอบคลุมทั้ง 4 งาน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจึงต้องร่วมมือกันอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ผู้ที่มีความใกล้ชิดกับนักเรียนและสถานศึกษามากที่สุดเพื่อร่วมกันศึกษา สภาพปัจจุบันและความต้องการของสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม เพื่อจะได้มีความเข้าใจร่วมกันและมีแนวทางร่วมกันในการกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาที่ยั่งยืน

### นิยามศัพท์

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการในการทำงาน ที่บุคลากรได้ร่วมกันพิจารณาเลือก และกำหนดขึ้นตามขั้นตอน มีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบท มีความยืดหยุ่น และสัมพันธ์กับการกำหนดทิศทางองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป็นวิธีการที่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้

การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ภารกิจในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามโครงสร้าง 4 งาน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา หมายถึง วิธีการในการทำงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นตามภารกิจของสถานศึกษา

การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง หมายถึง การที่สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้ปกครองได้มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการบริหารและการดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษา

### หลักการ แนวคิด และการดำเนินงาน

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง เป็นทักษะหนึ่งของผู้บริหารที่ต้องอาศัยทั้งศาสตร์ และศิลป์ดังที่ Wiasalaporn (2013) สรุปไว้ว่า กลยุทธ์ เป็นกุศโลบายในการทำงาน การจัดกิจกรรม แผนงานหรือโครงการต่าง ๆ โดยกำหนดแผนการที่จะทำอย่างสุขุมรอบคอบ ลำดับขั้นตอนของการกระทำให้มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ตระหนักถึงปัจจัยแทรกซ้อน มุ่งให้

สิ่งที่จะทำประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Timglub (2014) ที่ว่ากลยุทธ์เป็นวิธีการในการทำงาน ที่บุคลากรในองค์กรได้ร่วมกันพิจารณาเลือกและกำหนดขึ้น มีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบท มีความยืดหยุ่น และสัมพันธ์กับการกำหนดทิศทางองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป็นวิธีการที่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ ส่วนแนวคิดของ Santiwong (2007) เสนอว่ากลยุทธ์เป็นเรื่องราวที่กล่าวถึงทิศทางระยะยาวซึ่งเป็นข้อความเชิงบรรยายเพื่อจัดเตรียมแผนงานระยะสั้นและทำหน้าที่ประสานแผนงานให้เป็นทิศทางเดียวกันทั้งหน่วยงาน เน้นการปฏิบัติเป็นสำคัญและมีความเข้าใจตรงกัน ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางขององค์กรนั้น ๆ ส่วนแนวคิดของ (Mintzberg, 1994 อ้างถึงใน Priyakorn, 2010) เสนอแนะว่า กลยุทธ์มีความแตกต่างกันไปได้ตามสถานการณ์แวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก โดยใช้หลักการ 5Ps ได้แก่ กลยุทธ์ คือ แผน (Plan) รูปแบบ (Pattern) ตำแหน่ง (Position) ทิศภาพ (Perspective) และ กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมากหรือเดินเกม (Ploy) เพื่อให้ชนะฝ่ายตรงข้ามโดยการนำหลักการต่าง ๆ มาเลือกใช้ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา จึงเป็นทักษะของผู้บริหารที่จำเป็นและมีความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรร่วมกับบุคลากร สู่เป้าหมายอย่างมีทิศทางเหมาะสมและสอดคล้องกับสังคมที่เปลี่ยนแปลง บนพื้นฐานสภาพและความต้องการของสถานศึกษานั้น

การกำหนดกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง เป็นแนวคิดโดยมีเป้าหมายหลัก คือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความสามารถ และทักษะการดำรงชีวิตท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21 กอปรกับความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้สังคมต้องการคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความรู้ที่เป็นเลิศทางวิชาการ และมีทักษะในการดำเนินชีวิตและการทำงาน อีกทั้งสามารถรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงสามารถก้าวสู่พหุสังคม และอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม ประเทศชาติ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความพึงพอใจการกำหนดกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองจึงเป็นเครื่องมือสู่ความสำเร็จ ให้ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้มีความเข้าใจร่วมกันเพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนาที่ชัดเจนและเหมาะสม



ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดใน การนำนโยบายต่าง ๆ สู่การปฏิบัติจริงจึงจำเป็นต้องมีความ พร้อมและมีความรู้ ความสามารถ ในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมทันสมัย เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหาร และจะต้องมีทักษะในการประสานความร่วมมือกับบุคลากร และผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้กลยุทธ์ของสถานศึกษา เกิดจากการ ร่วมกันในทุกขั้นตอนของทุกฝ่าย และมีการดำเนินการที่ ต่อเนื่องอย่างจริงจังดังที่ Timglub (2014) ได้สรุปว่า กล ยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารและการพัฒนาองค์กรให้ เจริญก้าวหน้า และบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนด จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายบนพื้นฐานของสภาพปัญหา บริบทและความต้องการในอนาคต โดยมีแผนการ ปฏิบัติงานที่มีทิศทางและมีความชัดเจน เป็นเครื่องมือใน การปฏิบัติสู่เป้าหมาย จะเห็นได้ว่า การบริหารสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุตามภารกิจและเป้าหมายของการจัดการศึกษา จะต้องอาศัยการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความร่วมมือ อย่างจริงจังของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เป็น พลังในการขับเคลื่อน ภายใต้นโยบาย กฎหมาย ระเบียบวิธี ปฏิบัติต่าง ๆ ให้สอดคล้อง เชื่อมโยงกับภาวะการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมเทคโนโลยี

การบริหารสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของ ผู้ปกครอง เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้เข้ามามีส่วน ร่วมในการบริหาร การตัดสินใจ และร่วมกันจัดการศึกษา อย่างจริงจังซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบและมี ความรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น โดยเน้นให้ ผู้ปกครองทุกคน มีส่วนร่วมรับรู้ มีความเข้าใจสามารถ แสดงความคิดเห็น และมีความเป็นหนึ่งเดียวในเรื่องของ การปฏิบัติตามภารกิจการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 งาน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญ และ เป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียนและ งานสนับสนุน 3 งาน ได้แก่ การบริหารงานบุคคล การ บริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วม ของผู้ปกครองจะถูกกำหนดขึ้น ภายใต้ นโยบาย ระเบียบ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง และบนพื้นฐานของสภาพปัญหาของ สถานศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง เชื่อมโยงกับสังคม และประเทศชาติในที่สุด Kanphian (2012) ได้เสนอรูปแบบการมีส่วนร่วม 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วมในขั้นเริ่มศึกษาปัญหาและตัดสินใจ (2) การ มีส่วนร่วมในขั้นการวางแผน (3) การมีส่วนร่วมในขั้น ดำเนินการ (4) การมีส่วนร่วมในขั้นการติดตามและ

ประเมินผล และ (5) การมีส่วนร่วมในขั้นการรับ ผลประโยชน์

ภารกิจสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในการ ส่งเสริมความร่วมมือของผู้ปกครอง จึงเป็นสิ่งที่ต้อง รับผิดชอบและจะต้องให้เกิดความร่วมมืออย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในทุก ขั้นตอน ส่วนการกำหนดกลยุทธ์นั้น Timglub (2014) ได้เสนอว่าประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม
2. กำหนดทิศทางองค์กร ประกอบด้วย การ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์
3. กำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับ องค์กร กลยุทธ์ระดับกลุ่มงาน และกลยุทธ์ระดับโครงการ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมโดย SWOT Analysis เป็นกระบวนการที่สำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นที่จะ ทำให้ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เกิด ความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่โดยรอบ และมีอิทธิพลต่อ สถานศึกษา ซึ่งอาจจะมีส่วนเกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบ จึง จำเป็นต้องร่วมกันพิจารณาหาประโยชน์จากปัจจัยที่เอื้อต่อ การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและขจัดปัจจัยที่ไม่เอื้อ ต่อการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ ความล้มเหลว Wongkiatirat, et al., (2005) ได้เสนอว่าการวิเคราะห์ สิ่งแวดล้อม มี 2 ประเภทคือ

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็น การวิเคราะห์หาโอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) หรือ ข้อจำกัด ของปัจจัยภายนอกองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้าน เศรษฐกิจ และด้านการเมืองกฎหมาย เพื่อประเมิน สถานการณ์ขององค์กรจากภายนอก

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อ วิเคราะห์หาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) ของปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการ ปฏิบัติงานของสถานศึกษา 6 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง และนโยบายของสถานศึกษา ด้านผลผลิตและการบริการ ด้านบุคลากร ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ด้านวัสดุ ทรัพยากร และด้านการบริหารจัดการเพื่อประเมิน สถานการณ์ขององค์กรจากภายใน

โดยทั่วไป ผลการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมด้วย SWOT จะปรากฏสถานการณ์ขององค์กร 4 รูปแบบ ได้แก่

- 1) สภาพแวดล้อมภายใน มีจุดแข็ง ซึ่งเป็นข้อ ได้เปรียบ สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นโอกาส ซึ่งเป็น ปัจจัยที่ส่งผลให้สามารถดำเนินการได้ (จุดแข็ง-โอกาส)

หรือ (เอื้อและแข็ง) เป็นสถานการณ์ที่ควรจะกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก

2) สภาพแวดล้อมภายใน มีจุดอ่อน ซึ่งเป็นข้อเสียเปรียบ สภาพแวดล้อมภายนอก มีอุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงาน (จุดอ่อน-อุปสรรค) หรือ (ไม่เอื้อและอ่อน) เป็นสถานการณ์ที่ควรจะกำหนดกลยุทธ์เชิงรับหรือป้องกัน

3) สภาพแวดล้อมภายใน มีจุดอ่อน สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นโอกาส (จุดอ่อน-โอกาส) หรือ (ไม่เอื้อแต่แข็ง) เป็นสถานการณ์ที่ควรจะกำหนดกลยุทธ์การพลิกตัว

4) สภาพแวดล้อมภายใน มีจุดแข็ง สภาพแวดล้อมภายนอกมีอุปสรรค (จุดแข็ง-อุปสรรค) หรือ (เอื้อแต่อ่อน) เป็นสถานการณ์ที่ควรจะกำหนดกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ

สถานการณ์ที่น่าพึงพอใจที่สุดขององค์กร คือ สถานการณ์ที่มีจุดแข็งและมีโอกาส ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์จะเป็นการสร้างความสำเร็จเติบโต

2. การกำหนดทิศทางองค์กร เป็นขั้นตอนการนำผลการวิเคราะห์ ของสภาพแวดล้อมภายในจุดแข็ง จุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอก โอกาสและอุปสรรค ในภาพรวมเพื่อการจัดวางทิศทางของสถานศึกษาตามความคาดหวังหรือความต้องการ บนพื้นฐานของสถานภาพองค์กร ซึ่งประกอบด้วยกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าประสงค์

วิสัยทัศน์ คือ ความคาดหวังของสถานศึกษา เป็นการคาดคะเนอนาคต เป็นสิ่งที่สถานศึกษาต้องการให้เกิดขึ้น

พันธกิจ คือ ภาระหลักในการดำเนินงานที่มีเป้าหมายและขอบเขตของการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จและความคาดหวังตามวิสัยทัศน์

เป้าประสงค์ คือ ผลลัพธ์ปลายทางที่ทุกคนต้องการ

3. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเพราะจะเป็นเครื่องมือในการนำสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษาสู่การบรรลุเป้าหมายซึ่ง Waladee (2004) ได้แสดงความคิดเห็นว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและยุ่งยากซับซ้อนมากกว่าการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยเงื่อนไขหรือปัจจัยแห่งความสำเร็จหลายประการ เช่น การเริ่มต้นด้วยการกำหนดกลยุทธ์ที่ดี การมอบหมายงานที่ชัดเจน การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมรวมถึงการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์

เป็นต้น การกำหนดกลยุทธ์ที่ดีจึงต้องสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสถานภาพของสถานศึกษาต้องมีความเป็นไปได้ ปฏิบัติได้ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่ได้ร่วมกันเลือกและกำหนดไว้แล้ว

โดยทั่วไป การกำหนดกลยุทธ์ มี 4 ประเภทตามลักษณะสถานภาพขององค์กร ได้แก่

1) สถานภาพที่จุดแข็ง-โอกาส หรือ เอื้อและแข็ง เป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างการเจริญเติบโต โดยขยายกิจการ หรือดำเนินงานเพิ่มขึ้น

2) สถานภาพที่เป็นจุดอ่อน-โอกาสหรือ ไม่เอื้อแต่แข็ง เป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อรักษาเสถียรภาพ โดยเลือกดำเนินงานที่ทำอยู่แต่ไม่ขยาย

3) สถานภาพที่เป็นจุดแข็ง-อุปสรรค หรือ เอื้อแต่อ่อน เป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมความถนัดโดยเลือกดำเนินการเฉพาะที่มีความรู้ ความชำนาญ

4) สถานภาพที่เป็นจุดอ่อน-อุปสรรค หรือ ไม่เอื้อและอ่อน เป็นการกำหนดกลยุทธ์ตัดทอน โดยการทบทวนภารกิจในส่วนที่ยังคงทำประโยชน์ให้องค์กรได้

**ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง**

ดังได้กล่าวแล้วว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองนั้น ผู้บริหารจะต้องมีเทคนิค และมีทักษะที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพราะเป็นวิธีการที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้เข้าร่วมในกระบวนการบริหารสถานศึกษาครอบคลุมภารกิจทั้ง 4 งาน เพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา โดยมีขั้นตอนการมีส่วนร่วมตามแนวคิดของ Kanphian (2012) และการกำหนดกลยุทธ์ตามแนวคิด ของ Timglub (2004) ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการศึกษาสภาพปัญหาสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค กอปรกับร่วมคิดและร่วมตัดสินใจในสถานภาพขององค์กร โดยทั่วไปสถานภาพองค์กร จะมี 4 รูปแบบ คือ 1.1) มีจุดแข็งและมีโอกาส 1.2) มีจุดอ่อนและมีอุปสรรค 1.3) มีจุดอ่อนและมีโอกาส และ 1.4) มีจุดแข็งและอุปสรรค

2. การมีส่วนร่วมในขั้นการวางแผน

2.1 วางแผนในการกำหนดทิศทางขององค์กร ประกอบด้วยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ซึ่งเป็นการร่วมกันกำหนดความต้องการ และความคาดหวังในอนาคต กำหนดภารกิจกิจการดำเนินงาน และกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ

2.2 ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา 4 งาน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์



พันธกิจ เป้าประสงค์ ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดจะมี 4 ลักษณะ คือ 1) กลยุทธ์สร้างการเจริญเติบโต 2) กลยุทธ์เพื่อรักษาเสถียรภาพ 3) กลยุทธ์เพื่อส่งเสริมความถนัด และ 4) กลยุทธ์ตัดทอน ซึ่งแต่ละงาน แต่ละกลยุทธ์ อาจจะแตกต่างกันทั้งลักษณะของกลยุทธ์ จำนวนกลยุทธ์ จำนวนโครงการ จำนวนกิจกรรม รวมถึงผู้รับผิดชอบและคณะทำงานทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลการวิเคราะห์สถานภาพขององค์กรในภาพรวม

3. การมีส่วนร่วม ในการดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจริงของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่กำหนดตามภาระงานโดยจะมีกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับกลุ่มงาน และกลยุทธ์ระดับโครงการที่มีความสอดคล้องกัน มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล เพื่อปรับปรุง พัฒนา ให้เป็นไปตามเป้าหมาย ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และมีความพึงพอใจ

ตัวอย่าง งานเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง Timglub (2014) ได้ศึกษากลยุทธ์การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการพัฒนาจิตสาธารณะของนักเรียนในจังหวัดภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย พบว่า กลยุทธ์การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการพัฒนาจิตสาธารณะของนักเรียนในจังหวัดภาคใต้ฝั่งอ่าวไทยประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับกลุ่มงาน และกลยุทธ์ระดับโครงการดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนทุกคนให้เป็นคนดีมีจิตสาธารณะ เป็นคนมีความรู้ และมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาภายใต้การบริหารและการจัดการศึกษาที่มีส่วนร่วมของผู้ปกครอง

2. พันธกิจ (Mission) ได้แก่ (2.1) พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง (2.2) พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนด้านการเป็นคนดี มีจิตสาธารณะของนักเรียน (2.3) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดกิจกรรม คนดีมีจิตสาธารณะ และ (2.4) พัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ปกครองและชุมชน

3. เป้าประสงค์ (Goal) ได้แก่ (3.1) โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการการศึกษาที่มีคุณภาพภายใต้ความร่วมมือของผู้ปกครอง (3.2) นักเรียนได้รับการดูแลช่วยเหลือและพัฒนาด้านการมีจิตสาธารณะ (3.3) ผู้ปกครองได้ร่วมจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาจิตสาธารณะของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง และ (3.4) โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ของผู้ปกครองในการเสริมสร้างและพัฒนาให้นักเรียนให้เป็นคนดีมีจิตสาธารณะ

4. กลยุทธ์ ได้แก่ (4.1) กลยุทธ์ระดับองค์กร ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลักดังนี้ ส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนด้านการมีจิตสาธารณะ (4.2) กลยุทธ์ระดับกลุ่มงานประกอบด้วย 3 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานบริหารบุคคล และกลุ่มงานบริหารวิชาการและ (4.3) กลยุทธ์ระดับโครงการ ประกอบด้วย 5 โครงการ ดังนี้ โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการพัฒนาจิตสาธารณะของนักเรียน โครงการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายผู้ปกครองต้นแบบในการพัฒนาจิตสาธารณะของนักเรียน โครงการส่งเสริมบุคลากรต้นแบบด้านการมีจิตสาธารณะ โครงการเสริมความรู้แก่ผู้ปกครอง และ โครงการพัฒนาการดูแลช่วยเหลือนักเรียนด้านการมีจิตสาธารณะ

Pariwatpan, Wiaralaporn, Wangpanich & Chuanchom (2015) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นหุ้นส่วนของผู้ปกครองในการเสริมสร้างวินัยในตนเองของนักเรียนประถมศึกษาเขตภาคใต้ฝั่งอันดามัน พบว่า การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นหุ้นส่วนของผู้ปกครองในการเสริมสร้างวินัยในตนเองของนักเรียนประถมศึกษาเขตภาคใต้ฝั่งอันดามันประกอบด้วย 6 กลยุทธ์หลัก คือ 1) พัฒนาและส่งเสริมการทำหน้าที่ผู้ปกครอง ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ขับเคลื่อน 3 เป้าหมาย 11 มาตรการและ 10 ตัวชี้วัด 2) พัฒนาการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ขับเคลื่อน 3 เป้าหมาย 10 มาตรการ และ 8 ตัวชี้วัด 3) พัฒนาและส่งเสริมบทบาทของผู้ปกครองอาสาสมัคร ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ขับเคลื่อน 4 เป้าหมาย 15 มาตรการ และ 11 ตัวชี้วัด 4) ส่งเสริมและสนับสนุนการเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่บ้าน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ขับเคลื่อน 5 เป้าหมาย 18 มาตรการ และ 13 ตัวชี้วัด 5) ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ปกครองมีส่วนร่วมตัดสินใจ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ขับเคลื่อน 4 เป้าหมาย 12 มาตรการ และ 9 ตัวชี้วัด และ 6) ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ขับเคลื่อน 3 เป้าหมาย 12 มาตรการ และ 11 ตัวชี้วัด

จากการแนวคิด เทคนิค วิธีการ และตัวอย่างงานพบว่า การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา เป็นสิ่งที่มีความจำเป็น และเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางที่เหมาะสม มีเป้าหมายชัดเจน และสอดคล้องกับบริบทของสังคม ผู้ปกครองนับเป็นทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อ

สถานศึกษา การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะต้องดำเนินการอย่างจริงจังเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา ทั้งในด้านความรู้ความเข้าใจที่ร่วมกัน การลดความขัดแย้ง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความไว้วางใจ ความผูกพัน และความเชื่อมั่นในสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพได้อย่างยั่งยืน

## สรุป

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง นับเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นของผู้บริหาร ในการที่จะนำเทคนิค วิธีการ ของการมีส่วนร่วมภายใต้บริบท และสภาพแวดล้อมของสังคมสู่การขับเคลื่อนในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้อย่างสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ที่ได้ร่วมกันกำหนดอย่างมีทิศทางและชัดเจน สามารถบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาได้ตามความคาดหวังและความต้องการของผู้ปกครอง สังคม ชุมชน และประเทศชาติได้อย่างแท้จริง

## Reference

- Assavaphoom, S. (2008). *Modern Educational Administration: Concept, Theory and Practice*. 4<sup>th</sup> ed. Ubon Ratchathani. Ubon Offset Printing. [in Thai]
- Gantamas, T., Jaroensook, B., & Narkkhwan, S. (2017). Community participation in secondary school administration under the office of secondary educational service area 13. *Journal of Southern Technology*, 10(1), 89-96. [in Thai]
- Kanphian, P. (2012). *Role Development Guidelines Parental Involvement in Promotion. Self-Discipline of Elementary School Students*. Dissertation, Ph.D. (Educational Administration). Nakhon Ratchasima: Faculty of Education. Vongchavalitkul University. [in Thai]
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and fall of Strategic Planning*. New York: Prentice Hall.
- Pardun, J., & Kirsten, C. (2004). Social issue drama and its Impact on The Social Consciousness of Preadolescent School Children. *Dissertation Abstracts International*, 65(4), 1184-A.
- Priyakorn, P. (2010). *Strategic Planning: Concepts and Applied Approach*. 14<sup>th</sup> ed. Bangkok: Sematham.
- Pariwatpan, L., Wiwalaporn, S., Wangpanich, P., & Chuanchom, S. (2015). The Development of Parent Partnership Strategies on Enhancing Self-Discipline of Primary Student in the Southern Andaman Coast. *Journal of Educational Administration, Khon Kaen University*, 11(1), 129-136. [in Thai]
- Santiwong, T. (2007). *Organization and Administration*. The 9<sup>th</sup> ed. Bangkok: Thai Wattana Panich. [in Thai]
- Timglub, K. (2014). *Parent's Participation Enhancing Strategy for Development of Students Public Mind in the Southern Gulf of Thailand*. Dissertation, Ph.D. (Educational Administration). Nakhon Ratchasima: Faculty of Education. Vongchavalitkul University. [in Thai]
- Waladee, W. (2004). *Presentation of Management Model Strategic in Educational Institutions under the Office of Phranakhon Si Ayutthaya Educational Service Area*. M.Ed. Thesis (Educational Administration). Phranakhon Si Ayutthaya. Rajabhat Ayutthaya.
- Wiasalaporn, S. (2013). *Strategy*. Nakhon Ratchasima: Faculty of Education. Vongchavalitkul University.
- Wongkiatirat, W., et al., (2005). *Strategic Planning: The Art of Organizational Planning for Excellence*. 3<sup>rd</sup> ed. Bangkok: Infographic.