

กลยุทธ์ในการบริหารเพื่อความอยู่รอดอย่างมีคุณภาพของ
โรงเรียนอนุบาล สังกัดคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
MANAGEMENT STRATEGIES FOR QUALITY SURVIVAL OF
PRIVATE KINDERGARTENS UNDER OFFICE OF THE PRIVATE
EDUCATION COMMISSION

¹พรวดี มุสิกะ, ²พร้อมพิไล บัวสุวรรณ และ ³มีชัย ออสุวรรณ

¹Pornvadee Musika, ²Prompilai Buasuwan, and ³Meechai Orsuwan

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ประเทศไทย
Kasetsart University, Thailand

¹Pornvadee.m@ku.th

Received : May 2, 2022; Revised : May 20, 2022; Accepted : May 30, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพบริบทของโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้อยู่รอดได้อย่างมีคุณภาพ 2) เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการบริหารให้อยู่รอดอย่างมีคุณภาพของโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน การวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ แบบพหุกรณี ที่ประกอบด้วย การสัมภาษณ์ และการศึกษาจากเอกสาร ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ตัวแทนผู้บริหารสถานศึกษา และตัวแทนครูจากโรงเรียนอนุบาลสังกัดคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 3 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนอนุบาลเอกชนในเขตราชบุรี บุรณะ กรุงเทพมหานคร โดยมีเกณฑ์การเลือกคือ จำนวนนักเรียนที่กำลังศึกษาอยู่ในโรงเรียนเท่าเดิม หรือไม่ลดลง และผลการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับ ดีเยี่ยม ผลการวิจัยพบว่า สภาพบริบทของโรงเรียนกำลังเผชิญ

¹ นักศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

² รองศาสตราจารย์ ดร., หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อยู่กับการแข่งขันจาก อัตราการเกิดของเด็กลดลงอย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนนโยบายของโรงเรียนต่างสังกัดให้สามารถรับสมัครครอบคลุมถึงชั้นอนุบาล การแข่งขันกับโรงเรียนในสังกัดเดียวกันที่พัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง รวมถึงผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อความอยู่รอดอย่างมีคุณภาพ ได้แก่ กลยุทธ์การใช้วงจรคุณภาพ PDCA กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพบุคลากร กลยุทธ์การปรับตัวให้เท่าทันสถานการณ์ กลยุทธ์ใส่ใจบริการ ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอนุบาลให้สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางการแข่งขันได้

คำสำคัญ: การบริหารเพื่อความอยู่รอดอย่างมีคุณภาพ, กลยุทธ์การแข่งขัน, โรงเรียนเอกชน

Abstract

The purposes of research were 1) to study the context of kindergarten of the Private Education Commission in the management of educational institutions to survive with quality 2) to study strategies for the management of quality survival of kindergartens of the Private Education Commission. This research uses a multi-case qualitative research method that consists of interviews. and study from documents. The key informants are representatives of school director and representatives of teachers from kindergartens school of the Private Education Commission of 3 schools to share their experiences. The researcher chose to study in Rat Burana District Bangkok. The selection criteria are number of students who studying in the school was the same or did not decrease, and the assessment results from the Office for Accreditation and Quality Assessment were an excellent level. The results showed that context of the kindergarten is facing competition from lower birth rate, changes of policy of Ministry of Education affecting private schools to compete with public schools, including the impact of the COVID-19 epidemic situation. Management strategies of schools for quality survival can be divided into 4 main strategies which are 1) PDCA quality cycle strategy 2) human resource development strategy 3) Strategies for adapting to the situation and 4) Service-minded strategy all of which can be used as guidelines for kindergarten schools to survive in the midst of increasing competition.

Keywords: Management for survival, Competitive Strategies, Kindergarten

บทนำ

ในภาวะที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาได้ ความเปลี่ยนแปลงในการดำรงชีวิตต่างๆ ซึ่งในปัจจุบันสถานการณ์การแพร่เชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) มีผลกระทบต่อการดำรงชีวิตมากมาย อาทิเช่น การใช้ชีวิตภายใต้หน้ากากอนามัย การเว้นระยะห่าง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการค้าขาย เป็นต้น ผู้ที่ได้รับผลกระทบมากไม่แพ้เศรษฐกิจ คือนักเรียนที่ต้องหยุดเรียนชั่วคราวตามคำสั่งของรัฐบาล โดยระยะเวลาในการปิดโรงเรียนขึ้นอยู่กับคำสั่งของแต่ละประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อตรงรูปแบบการจัดการเรียนการสอน ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนไปจากเดิมโดยสิ้นเชิง (ยูเนสโก, 2564) ทำให้การพัฒนาคนในประเทศให้มีความรู้ความสามารถในยุคสมัยนี้จึงเป็นเรื่องที่มีความท้าทาย ซึ่งความท้าทายนี้ไม่ใช่เพียงเกิดขึ้นแค่ในประเทศไทย แต่ความท้าทายนี้ยังเป็นของนานาประเทศทั่วโลกที่ต้องเผชิญ จากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น การให้ความสำคัญทางการศึกษาแก่ประชากรที่เปรียบเสมือนฟันเฟือง เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศในยุคถัดไป

การศึกษาในระบบโรงเรียนในปัจจุบันที่อยู่ใต้งัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนประจำปีการศึกษา 2562 ในภาพรวมของทั้งประเทศมีจำนวนทั้งสิ้น 4,143 แห่ง โดยแบ่งเป็นโรงเรียนอนุบาล 1,036 แห่ง ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครมีโรงเรียนในระบบสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวนทั้งสิ้น 807 แห่ง และแบ่งประเภทเป็นโรงเรียนอนุบาลอยู่ทั้งสิ้น 299 แห่ง (ระบบคลังข้อมูลกลางด้านการศึกษา, 2563) ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบจำนวนโรงเรียนอนุบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนภาพรวมของประเทศไทยในปีการศึกษา 2561 และปีการศึกษา 2562 นั้นเพิ่มขึ้น 20 แห่ง แสดงให้เห็นถึงความหนาแน่นของจำนวนสถานศึกษามีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างมาก และโรงเรียนเอกชนเข้ามามีบทบาททางการศึกษามากขึ้น และผู้ปกครองส่วนใหญ่จะมีความคาดหวังในการเลือกโรงเรียนให้บุตร-หลาน โดยหวังว่าจะได้รับการศึกษาที่ดี สังคมที่ดี ส่งเสริมการพัฒนาในด้านต่างๆ ให้เหมาะสมตามวัย พร้อมทั้งสนับสนุนและส่งเสริมให้เด็กมีความกล้าแสดงออกในทางที่เหมาะสม เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันแนวโน้มมีจำนวนเด็กเกิดน้อยลง ส่งผลให้โรงเรียนอนุบาลเอกชนขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร มีการแข่งขันกันพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนกันอย่างต่อเนื่องและเพิ่มมากขึ้น ซึ่งนอกจากการแข่งขันกับโรงเรียนเอกชนด้วยกันเองแล้ว อีกสาเหตุหนึ่งเกิดจากนโยบายเรียนฟรี 15 ปีของรัฐบาลเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนของรัฐหลายแห่งจัดการศึกษาที่ครอบคลุมการศึกษาระดับปฐมวัย ทำให้การแข่งขันเพื่อความอยู่รอดของโรงเรียนอนุบาลเอกชนยิ่งทวีคูณความรุนแรงมากขึ้น

จากสภาพการแข่งขันและบริบทของโรงเรียนอนุบาลเอกชนในเขตราชบุรีบูรณะที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงมีข้อสงสัยว่า โรงเรียนที่จัดการศึกษาเฉพาะระดับปฐมวัย หรือโรงเรียนอนุบาล ในเขตราชบุรีบูรณะ จะต้องปรับตัวอย่างไร และมีกลยุทธ์ใดที่จะสามารถขับเคลื่อนโรงเรียนให้ดำเนินการอย่างมีคุณภาพ และอยู่รอดในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันที่เข้มข้น และการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 อัตราการเกิดที่ลดลง เป็นต้น ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจึงได้ข้อสรุปว่า ผู้วิจัยต้องการศึกษากลยุทธ์ในการบริหารเพื่อความอยู่รอดอย่างมีคุณภาพของโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งองค์ความรู้ที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนอนุบาลเอกชนอื่นในการนำแนวทางกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพได้ โดยเชื่อว่าประสบการณ์การจากผู้อำนวยการโรงเรียนที่ให้ความอนุเคราะห์ รับการสัมภาษณ์นั้น จะสามารถเพิ่มเติม และเป็นคำตอบให้กับงานวิจัยในครั้งนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพบริบทของโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้อยู่รอดได้อย่างมีคุณภาพ
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการบริหารให้อยู่รอดอย่างมีคุณภาพของโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัย เป็นการวิจัยแบบพหุกรณี (Multiple cases study research) โดยใช้เกณฑ์ในการเลือกโรงเรียนกรณีศึกษา คือ 1) เป็นโรงเรียนที่มีจำนวนเด็กที่กำลังศึกษาอยู่จำนวนเท่าเดิม หรือเพิ่มขึ้น และ 2) เป็นโรงเรียนที่ได้รับการประเมินจากผลการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับ ดีเยี่ยม

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกกับ ตัวแทนผู้บริหารโรงเรียน และ ตัวแทนครู และศึกษาเพิ่มเติมจากเอกสารของโรงเรียน เช่น รายงานการประเมินภายในของสถานศึกษา แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นต้น

1. ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ตัวแทนคณะบริหารสถานศึกษา ตัวแทนครู โรงเรียนอนุบาล ในเขตราชบุรีบูรณะ จำนวน 3 แห่ง โดยที่ทุกท่านเต็มใจในการเข้าร่วมการวิจัย และพร้อมพูดถึงประสบการณ์

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบพหุกรณีศึกษา (Multiple cases study research) และผู้วิจัยมุ่งศึกษา สภาพบริบทของโรงเรียน และกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนเพื่อความอยู่รอดอย่างมีคุณภาพของโรงเรียนอนุบาล สังกัดคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) แบบกึ่งโครงสร้าง

3.2 แบบวิเคราะห์เอกสารตามขอบเขตข้อมูลที่ผู้วิจัยกำหนด เช่น วัสดุทัศน กลยุทธ์ของโรงเรียน การวิเคราะห์ SWOT การกำหนดกลยุทธ์ แนวทางการพัฒนากลยุทธ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเชื่อถือ ของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสังเกต และบันทึกภาคสนาม

4.2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยถอดคำพูดจากที่อัดเสียง เพื่อทำการวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์ทั้งเนื้อหา และบริบท พิจารณาคำต่อคำและนำมาตรวจสอบความถูกต้อง

4.3 ในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะอ่านบทสัมภาษณ์หลายๆครั้ง เพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษาอย่างองค์รวม และพยายามวิเคราะห์ข้อมูลอย่างปราศจากอคติ แล้วถอดรหัสข้อความและกำหนดประเด็นหลักที่ได้จากถอดเสียง

4.4 จัดหมวดหมู่ของรหัสข้อที่มีความเหมือน หรือคล้ายคลึงจัดเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะของประเด็นหลักที่กำหนด

4.5 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ลักษณะลักษณะรูปแบบความสัมพันธ์ในประเด็นต่างๆ เชื่อมโยงอย่างมีเหตุผล และสร้างข้อสรุปสอดคล้อง กับข้อเท็จจริง

4.6 สรุปประเด็นหลักทั้งหมดเพื่อให้เห็นภาพเชิงลึก ของประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล ที่เกิดขึ้น จากปรากฏการณ์ที่ทำการศึกษา

4.7 เก็บข้อมูลเพิ่มเติม หรือวิเคราะห์ข้อมูลใหม่ ถ้าหากว่าความคิดเห็นส่วนใหญ่พบว่าข้อสรุปหรือตีความของผู้วิจัยไม่ถูกต้อง หรือไม่ครอบคลุมในทุกประเด็นคำถามสรุปผลการวิจัยในเชิงพรรณนาต่อไป

ผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ในการบริหารเพื่อความอยู่รอดอย่างมีคุณภาพของ โรงเรียนอนุบาล สังกัดคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการศึกษาจากเอกสาร สรุปผล ดังนี้

1. สภาพบริบทของโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้อยู่รอดได้อย่างมีคุณภาพ พบว่าผู้ให้ข้อมูลสะท้อนสภาพการแข่งขันและความท้าทายที่การบริหารโรงเรียนต้องประสบคือ โรงเรียนกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่ง กำลังเผชิญกับความท้าทายที่ใกล้เคียงกัน สรุปเป็นประเด็นร่วมกันได้ 4 ประเด็น ดังนี้

1.1 อัตราการเกิดของเด็กลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแต่ละโรงเรียนสะท้อนว่าเป็นปัญหาที่โรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้ และเชื่อว่าอัตราการเกิดของเด็กจะลดลงอย่างต่อเนื่องไปอีก ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“โรงเรียนในเขตเรามีจำนวนมาก สวนทางกับอัตราการเกิดของเด็กก็ลดลง”
(ผู้อำนวยการโรงเรียน ก.)

“จำนวนเด็กก็ลดลงอย่างต่อเนื่องเลยนะครับ ปี64 เกิดแค่ 5 แสนกว่าคนเอง”
(ตัวแทนครูโรงเรียน ข.)

“ยิ่งดูแนวโน้มของอัตราการเกิดจะยิ่งเห็นชัดเลยว่า กราฟตกลงมาอย่างต่อเนื่องเลย”
(ผู้อำนวยการโรงเรียน ค.)

1.2 การปรับเปลี่ยนนโยบายของโรงเรียนต่างสังกัดให้สามารถรับสมัครครอบคลุมถึงชั้นอนุบาล โดยแต่ละโรงเรียนสะท้อนให้เห็นว่า โรงเรียนเผชิญความท้าทายจากทั้งการปรับเปลี่ยนหลักสูตร และการปรับภูมิทัศน์ ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เมื่อก่อนโรงเรียนเอกชนจะเหมือนแข่งกันอยู่แล้วเนอะ นีมีโรงเรียนของภาครัฐเพิ่ม
มาอีก” (ตัวแทนครูโรงเรียน ข.)

“แถมโรงเรียนรัฐบาลมีหลักสูตรที่หลากหลาย และราคาไม่สูง ต้องหาอะไรที่
มากกว่าที่โรงเรียนอื่นมี เพื่อเป็นจุดเด่น” (ผู้อำนวยการโรงเรียน ก.)

1.3 การแข่งขันกับโรงเรียนในสังกัดเดียวกันที่พัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“โรงเรียนแต่ละโรงเรียนก็ต้องอยากมีเด็กเยอะ อยากอยู่ให้ได้เพราะฉะนั้นเขาก็ต้อง
ปรับตัว พัฒนาตัวเองขึ้นมา”
(ตัวแทนครูโรงเรียน ก.)

“โรงเรียนแถวๆเรา พัฒนาหลักสูตร เปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์กันตลอด อยู่นิ่งๆ
ไม่ได้” (ผู้อำนวยการโรงเรียน ค.)

1.4 ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“หลายโรงเรียนที่เขาไปไม่ไหวแล้วต้องปิดตัวไปก็เยอะนะ เพราะฉะนั้นครูว่าการที่เราจะอยู่ให้ได้ต้องยืดหยุ่น แล้วก็เปลี่ยนให้ทัน ปรับให้ทัน ของที่โรงเรียนติดต่อ พูดคุยและทำความเข้าใจกับผู้ปกครองตลอดนะ” (ผู้อำนวยการโรงเรียน ก.)

“การแพร่ระบาดส่งผลกระทบต่อเราในหลายๆด้าน ทั้งเรื่องการเปลี่ยนรูปแบบจัดการเรียนการสอน ทั้งการที่โรงเรียนต้องแบกรับค่าใช้จ่าย” (ผู้อำนวยการโรงเรียน ค.)

2. การบริหารกลยุทธ์ของโรงเรียนให้อยู่รอดอย่างมีคุณภาพ ประกอบด้วย การบริหารกลยุทธ์ 4 กลยุทธ์ คือ 1)กลยุทธ์การใช้วงจรคุณภาพ PDCA 2)กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร 3)กลยุทธ์การปรับตัวให้เท่าทันสถานการณ์ และ 4)กลยุทธ์ใส่ใจบริการ ซึ่งทั้ง 4 กลยุทธ์นี้เป็นองค์ประกอบในการบริหารงานของโรงเรียนให้อยู่รอดอย่างมีคุณภาพได้ ดังนี้

2.1 กลยุทธ์การใช้วงจรคุณภาพ PDCA “คุณภาพสามารถปรับปรุงพัฒนาได้” คือ วงจรบริหารงานคุณภาพ ซึ่งประกอบไป 4 ขั้นตอน Plan Do Check Action ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ปรับปรุงการทำงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) จากการศึกษาพบว่า ทั้ง 3 โรงเรียนที่เป็นผู้ให้ข้อมูล มีการใช้กลยุทธ์ในการบริหาร ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การใช้ PDCA เป็นอะไรที่ครบวงจรอยู่แล้วนะ เพราะว่าทำอะไรก็ต้องมีการวางแผน ติดตาม และประเมินผล อะไรที่เราทำแล้วปรับปรุงเสมอ สุดท้ายผลที่ได้มันก็คือประโยชน์ต่อโรงเรียนของเรา” (ผู้อำนวยการโรงเรียน ก.)

“PDCA นี้แหละ เหมาะกับการดำเนินงานในโรงเรียน เพราะครอบคลุมการดำเนินงาน” (ผู้อำนวยการโรงเรียน ข.)

“เมื่อรับรู้ปัญหาแล้ว นำ PDCA วางแผนสำหรับปีต่อไป ก็จะสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด” (ผู้อำนวยการโรงเรียน ค.)

2.2 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพบุคลากร คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งรู้ เข้าใจบริบทและธรรมชาติของเด็กปฐมวัย พร้อมทั้งสนับสนุนช่วยเหลือให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ทางโรงเรียนเปิดโอกาสทางการศึกษาให้กับบุคลากร สนับสนุนให้ครูไปอบรม หรือ ศึกษาต่อในระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ” (ผู้อำนวยการโรงเรียน ค.)

ผู้ให้ข้อมูล เพิ่มเติมการให้ความสำคัญ เรื่องการเสริมขวัญและกำลังใจของบุคลากรในโรงเรียน ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“โรงเรียนก็จะสนับสนุนทั้งค่าใช้จ่าย และเรื่องของอุปกรณ์ให้กับครูตลอด ใครไม่มีอะไรบอก เราต้องสร้างบรรยากาศให้เขารู้สึกสบายที่จะแสดงความคิดเห็นนะ ให้
 ความรู้สึกว่าคุณค่าความคิดเห็นของทุกคนสำคัญ” (ผู้อำนวยการโรงเรียน ข.)
 “การเสริมแรง สร้างขวัญกำลังใจ และการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกับบุคลากร
 ทุกคนเป็นสิ่งที่สำคัญ เราต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา ” (ผู้อำนวยการโรงเรียน ก.)

2.3 กลยุทธ์การปรับตัวให้เท่าทันสถานการณ์ คือ การปรับตัวของทั้งโรงเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรให้เท่าทันต่อสถานการณ์ ในภาวะที่มีการแข่งขันสูงทั้งจำนวน โรงเรียนที่เพิ่มขึ้น และอัตราการเกิดที่ลดลง ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“วิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการผลักดัน ในการวางแผนกำหนด
 ทิศทางในการกำหนดเป้าหมาย เพราะฉะนั้นการที่โรงเรียนจะสามารถอยู่รอดได้นั้นต้อง
 ปรับตัวให้ทัน” (ผู้อำนวยการโรงเรียน ข.)

“การปรับปรุงหลักสูตร ให้มีความทันสมัยตามความต้องการของผู้ปกครอง
 นั้นเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าเรามัวแต่ใช้หลักสูตรเดิมๆ ใครจะอยากมาเรียนกับเรา”
 (ตัวแทนครูโรงเรียน ค.)

2.4 กลยุทธ์ใส่ใจบริการ คือ การให้บริการที่มาจากใจ ปฏิบัติโดยไม่คาดหวังถึง
 ผลที่จะได้รับจากการกระทำนั้น ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การสร้างวัฒนธรรม การให้มากกว่าที่คาดหวัง ไม่ต้องไปคาดหวังว่าเขาจะ
 ให้เรากลับมา อย่าสร้างเงื่อนไข เพราะถ้าเราเริ่มมีเงื่อนไข ผู้รับก็จะเริ่มมีเงื่อนไขต่อไปอีก”
 (ผู้อำนวยการโรงเรียน ก.)

ผู้ให้ข้อมูล เพิ่มเติมในเรื่องการปฏิบัติต่อผู้เรียนอย่างเท่าเทียม และการดูแลอย่างใส่ใจ
 ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“แสดงออกถึงความใส่ใจในตัวนักเรียนทุกครั้งอย่างเท่าเทียม ไม่เลือก
 ปฏิบัติ จำกัดนักเรียนต่อห้องเพื่อให้ดูแลได้ทั่วถึง ไม่หวังแต่จำนวนของเด็ก” (ผู้อำนวยการ
 โรงเรียน ข.)

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ในการบริหารเพื่อความอยู่รอดอย่างมีคุณภาพของ โรงเรียนอนุบาล สังกัดคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีประเด็นที่สามารถอภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพบริบทของโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้อยู่รอดได้อย่างมีคุณภาพ จากผลการวิจัย พบว่า สภาพบริบทของโรงเรียนทั้งสามโรงเรียนมีสภาพบริบทและการแข่งขันจากการลดลงอย่างต่อเนื่องของอัตราเกิดของเด็ก อัตราการเกิดของประชากรไทยจาก สถิติสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข (2564) มีอัตราการเกิดอยู่ที่ 544,570 คน ต่ำที่สุดในรอบ 50 ปี ซึ่งสวนทางกับจำนวนโรงเรียนที่เพิ่มมากขึ้น จากการปรับนโยบายในการรับสมัครเด็กนักเรียนตั้งแต่ชั้นปฐมวัย และปรับปรุงหลักสูตรให้เป็น สองภาษา รวมถึงการปรับภูมิทัศน์ของโรงเรียนให้มีความทันสมัยของโรงเรียนสังกัดรัฐบาล นอกจากนี้การที่โรงเรียนต้องปรับตัวจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทั้งรูปแบบการจัดการเรียนการสอน รูปแบบการประเมินผลผู้เรียน สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่ต้องสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียนให้มีความสะอาด สวยงาม ปลอดภัย และเหมาะกับการเป็นแหล่งเรียนรู้ ซึ่งการวิเคราะห์สภาพบริบทของโรงเรียนนั้น เป็นขั้นตอนแรกในขั้นตอนพื้นฐานของการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เข้าใจในบริบทของโรงเรียนว่ามีการเผชิญความท้าทายในด้านใดบ้าง และสามารถเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ในขั้นตอนต่อไป

2. กลยุทธ์ในการบริหารให้อยู่รอดอย่างมีคุณภาพของโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จากผลการวิจัยพบว่า โดยผู้วิจัยนำเสนอในแต่ละประเด็น ดังนี้

2.1 กลยุทธ์ของโรงเรียน กลยุทธ์ของทั้งสามโรงเรียนมีให้ความสำคัญ กับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ รวมถึงการพัฒนาการประกันคุณภาพภายใน สะท้อนให้เห็นว่าทั้งสามโรงเรียนให้ความสำคัญกับคุณภาพของผู้เรียน และคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่ต้นสังกัดกำหนดไว้

2.2 แนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ของทั้งสามโรงเรียน มีความแตกต่างในกระบวนการ ลักษณะการดำเนินงาน แต่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้สามารถอยู่รอดได้ การรู้และเข้าใจในบริบทของโรงเรียนตนเองผ่านการทำ SWOT เพื่อหาจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจันทร์จิรา บุญมี (2564) ที่ใช้ SWOT เพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน นอกจากการรู้จักสภาพแวดล้อม บริบทของโรงเรียนแล้ว อีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญคือ การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้เท่าทันต่อสถานการณ์ เพื่อให้การพัฒนากลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายที่

โรงเรียนตั้งไว้ ผ่านการจัดทำโครงการในแต่ละปีการศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานตามตัวชี้วัดต่างๆ

2.3 การกำหนดกลยุทธ์ ทั้งสามโรงเรียน ใช้ประเด็นในการพิจารณาที่ต่างกัน ในบางโรงเรียนนำมาตราฐานการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมาอ้างอิง ต่างจากในอีกโรงเรียนที่ สร้างมาจากการพิจารณาเป็นรายด้านตามขอบเขตการบริหารงาน โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน และในอีกโรงเรียนที่พิจารณาจากค่านึงถึงคุณภาพสถานศึกษาเป็นหลัก สอดคล้องกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของ ศิริวิช ดโนทัย (2561) ว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่สองของขั้นตอนการในการวางแผนกลยุทธ์ โดยนำสภาพการณ์ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดทางเลือกเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าประสงค์ต่างๆ ที่โรงเรียนตั้งไว้ จากทั้งสามโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น สอดคล้องกับทฤษฎีของ โคเฮนและอัฟฮอฟ (1981) ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับผิดชอบ และร่วมมือกันภายในโรงเรียน โดยมี 4 ขั้นตอน คือ 1)การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจประการแรกที่จะต้องทำ 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3)การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ 4)การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

เมื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโรงเรียนแล้ว ขั้นตอนต่อมา คือ การนำกลยุทธ์สู่ข้อบช่วยการบริหารงาน 4 ด้านของสถานศึกษา ในรูปของแผนงาน หรือโครงการโดยทั้งสามโรงเรียนมีแนวทางในการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

1) ด้านการบริหาร คุณภาพวิชาการ (การจัดการเรียนการสอน) การปรับปรุงหลักสูตร และการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีพัฒนาการที่มีความจำเป็นทางด้านวิชาการ เช่นการอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น รวมถึงทักษะทางภาษาที่มีทั้งภาษาจีน ภาษาอังกฤษ และ จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการทั้ง 4 ด้านของผู้เรียน เช่น การว่ายน้ำ การทำกิจกรรมผ่านคอมพิวเตอร์ การทดลองวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

2) ด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาผ่านการอบรม การส่งเสริมให้กับบุคลากรเต็มเต็มความรู้ตามมาตรฐาน เช่น ในระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครูเพิ่มเติมด้วย นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การเสริมแรง รวมถึงการให้สวัสดิการ เพื่อให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของพระสมุห์นริศ นรินโท (2562) การพัฒนาคุณภาพครูในสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานของการขอใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ โดยมีการกำหนดให้ครูต้องพัฒนาตนเองทุกปี ต้องมีระบบสวัสดิการรวมถึงเงินเดือนที่เป็นระบบ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ

3) ด้านการตลาด ภาพลักษณ์และชื่อเสียง ในแต่ละโรงเรียนมีแนวทางในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน แต่มีเป้าหมายเดียวกันคือ การทำให้สถานศึกษาเป็นที่รู้จัก การ

ทำภาพลักษณ์ของทั้งภายนอกอาคารเรียน สวย สะอาด ปลอดภัย และภายในโรงเรียน จากทั้งการปรับปรุงหลักสูตร พัฒนาบุคลิกภาพของคุณครูรวมถึงการให้บริการ ประชาสัมพันธ์ ผลงานที่สะท้อนจากตัวเด็กเป็นสำคัญผ่านการประชาสัมพันธ์เมื่อเด็กสามารถ สอบเข้าโรงเรียนที่มีชื่อเสียงได้ และการใช้หลักการตลาดผสม 4P และ 4C ดังนี้ Place และ Convenience ช่องทางที่ลูกค้าจะเข้ามาถึงตัวสินค้า Promotion และ Communication การสื่อสารการตลาดไปสู่กลุ่มเป้าหมาย ด้านการตลาด ให้เข้าถึงผู้ประกอบการ Product และ Consumer คือผลผลิตจากโรงเรียน คือ ผู้เรียน Price และ Cost การตั้งอัตราค่าธรรมเนียม ให้เหมาะสมกับคุณภาพของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการของโรงเรียนในด้านการตลาด ให้เข้าถึงผู้ประกอบการได้ง่ายและสะดวกขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของชวัญดาว จุฬาวงษ์ (2555) ที่ให้ความสำคัญกับการวางกลยุทธ์ในด้านการตลาด ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ทั้งด้านผลผลิต ด้านค่าบริการ ด้านสถานที่ และด้านการจูงใจ เพื่อให้โรงเรียนเป็นที่รู้จัก และได้รับความไว้วางใจในการส่งบุตร-ธิดาเข้าศึกษาในโรงเรียน

4) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม คือการตั้งเป้าหมายในการคืนกำไรให้สังคม ผ่านการสนับสนุนและช่วยเหลือ ชุมชนทั้งในเขตราชภัฏบรณและเขตอื่นๆ นอกจากการช่วยเหลือชุมชนต่างๆแล้ว แต่ละโรงเรียนมีแนวทางในการปลูกฝังผู้เรียนให้รู้จัก การใช้ทรัพยากรคุ้มค่า ผ่านโครงการต่างๆ ของแต่ละโรงเรียนซึ่งมีความแตกต่างกันตามแต่ละบริบทของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของรัตนชัย ศรีสุวรรณ (2557) ในเรื่องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมและชุมชน ทั้งในด้านการสนับสนุนอุปกรณ์ ทุนการศึกษา รวมถึงการส่งเสริมการให้ความรู้ เพื่อพัฒนาให้คนในชุมชนมีความรู้ความสามารถ และสามารถนำไปต่อยอดประกอบอาชีพจากความรู้ที่ได้รับ

โดยการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ต้องอาศัยทั้งการสนับสนุนจากผู้บริหาร การแบ่งผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน การทำงานร่วมกันของแต่ละฝ่าย ความรู้และเข้าใจในหลักการและแนวคิดอย่างถ่องแท้ รวมถึงการประเมินผลที่เป็นตัวชี้วัดในความสำเร็จของการดำเนินงาน

2.4 การบริหารกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดอย่างมีคุณภาพ จากการสัมภาษณ์ทั้งสามโรงเรียน มี 4 กลยุทธ์หลักที่ทั้งสามโรงเรียนให้ความสำคัญ คือ

1) กลยุทธ์การใช้วงจรคุณภาพ PDCA เพื่อกำหนดแนวทางในการทำงานให้เป็นระบบ ครบทั้งกระบวนการเริ่มจากการวางแผน การปฏิบัติ การประเมิน รวมถึงการแก้ไขปรับปรุง สอดคล้องกับงานวิจัยของ อีรินุช จันทร์ทองแก้ว (2562) ให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้วงจรคุณภาพ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพบรรลุเป้าหมายที่วางแผนไว้ รวมถึงการปรับปรุงในข้อบกพร่องต่างๆ

2) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ผ่านการอบรม รวมถึงการรักษาสภาพให้บุคลากรอยู่กับโรงเรียนอย่างสบายใจ และมีความสุข สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัมปนาท สุ่มมาตย์ (2557) ให้เห็นถึงกระบวนการ

พัฒนาบุคลากร เริ่มจากการดำเนินการพัฒนาบุคลากร การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

3) กลยุทธ์การปรับตัวให้เท่าทันสถานการณ์ เพื่อให้สถานศึกษาปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่มากในรูปแบบต่างๆ ทั้งรูปแบบการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนต่างๆ ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามสถานการณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฤกษ์ศักดิ์ สติธิพัฒน์กุล (2563) ที่มีกลยุทธ์ในการปรับตัว 5 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวางแผน ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการทำงานในองค์กร และด้านการป้องกันโควิด-19 มาใช้เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนไปเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ

4) กลยุทธ์ใส่ใจบริการ โรงเรียนใส่ใจในการดูแลนักเรียน และผู้รับบริการอย่างเต็มที่ สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการบริการด้วยหัวใจ ไม่หวังสิ่งใดตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับบทความของภฤตาภร ณ นคร (2556) ที่ให้แนวคิดในการวางกลยุทธ์ในการบริการ การสร้างความประทับใจของผู้รับบริการ การสร้างความไว้วางใจจากผู้รับบริการ หากใส่ใจในการบริการ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ ส่งผลให้ผู้รับบริการบอกต่อ และพร้อมสนับสนุนโรงเรียน

2.5 ปัจจัยที่สำคัญในการบริหารกลยุทธ์เพื่อให้อยู่รอดได้อย่างมีคุณภาพ มุมมองของแต่ละโรงเรียนให้ความสำคัญกับ การมีบุคลากรที่มีคุณภาพ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เป็นทีมที่มีคุณภาพ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น และบทบาทของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผน กำหนดทิศทางของโรงเรียน และความรู้ความเข้าใจในบริบทของโรงเรียน

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา

การบริหารกลยุทธ์ที่ได้การวิเคราะห์จาก โรงเรียนกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่ง ในเขตราชบุรีบูรณะ คือ กลยุทธ์การใช้วงจรคุณภาพ PDCA กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพบุคลากร กลยุทธ์การปรับตัวให้เท่าทันสถานการณ์ กลยุทธ์ใส่ใจบริการ ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอนุบาลที่มีบริบทใกล้เคียงกัน นอกจากการบริหารกลยุทธ์แล้ว การดำเนินงานในขั้นตอนต่างๆ ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียนทุกภาคส่วน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสามารถบริหารโรงเรียนให้อยู่รอดได้ท่ามกลางการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กฤตาภร ฌ นคร. (2556). 10 กลยุทธ์ในการบริหารงานบริการ. สืบค้นเมื่อวันที่ 31 มีนาคม, 2565, จาก <http://www.callcentermaster.com/>
- กัมปนาท สุ่มมาตย์. (2557). การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสระยายโสมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ขวัญดาว จุฬางษ์. (2555). การดำเนินงานตามกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนอนุบาลเอกชนอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- จันทร์จิรา บุญมี. (2564). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
- ธีรนุช จันทร์กองแก้ว. (2562). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแหล่งเรียนรู้ศูนย์วัฒนธรรมโรงเรียนสันกำแพง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้กระบวนการคุณภาพ PDCA. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
- พระสมุห์นริศ นรินโท. (2562). การพัฒนาครูเพื่อคุณภาพของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ภูซังค์ สติธิพัฒน์กุล. (2563). กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2563. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- รัตน์ชัย ทรสุวรรณ. (2557). การบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร
- Cohen, J.M., & Uphoff, N.T. (1980). *Participations place in rural development: Seeking clarity thought specificity*. New York: World Developments.

