

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนและ
แนวทางการพัฒนาโรงเรียนอนุบาลสุภรณ์ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ จากผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ผู้แทนเขตพื้นที่
การศึกษา นักวิชาการด้านปฐมวัย และครูผู้สอนระดับอนุบาลชั้นที่ 1 – 3
2. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน
อนุบาลสุภรณ์
3. ผลของลำดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก
4. การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและ
สภาพแวดล้อมภายนอก
5. ผลการกำหนดค่าตำแหน่งของกลยุทธ์ระดับองค์กรของโรงเรียน
6. สรุปแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนอนุบาลสุภรณ์

ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์

ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์จากผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ผู้แทนเขตพื้นที่
การศึกษา นักวิชาการด้านปฐมวัย และครูผู้สอนระดับอนุบาลชั้นที่ 1 – 3 เกี่ยวกับการพัฒนา
โรงเรียนและแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐาน
การศึกษาของสถานศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4 ปัญหาและแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐาน
การศึกษาของสถานศึกษา

ปัญหา	แนวทางแก้ไขปัญหา
1. ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหา และความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา	
1.1 มีการกำหนดเป้าหมาย ไม่ตรงกับความต้องการของชุมชน	1.1 สร้างจิตสำนึกให้ผู้มีความรับผิดชอบต่อการประเมินแผน

ปัญหา	แนวทางแก้ไขปัญหา
<p>1.2 ไม่มีการประเมินผลตามสภาพจริง ทำให้วางแผนในอนาคต ไม่ได้</p> <p>1.3 ไม่มีการสำรวจความต้องการของชุมชนที่มีต่อสถานศึกษา</p> <p>1.4 ไม่มีการประชุมเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อยของโครงการ</p>	<p>1.2 ควรมีการประเมินอย่างต่อเนื่องและตามสภาพที่เป็นจริง เพื่อจะได้ทราบปัญหาไว้วางแผนในการพัฒนาในอนาคต</p> <p>1.3 จัดทำแบบสอบถาม หรือ ประชุมเพื่อทราบความต้องการของชุมชน เพื่อจะได้บรรลุจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา</p> <p>1.4 การวิเคราะห์สภาพปัญหาความจำเป็นมีต้องแผนปฏิบัติการรองรับการดำเนินการวิเคราะห์ปัญหา ก่อนทุกครั้ง ก่อนที่จะจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี</p>
<p>2. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายต่าง ๆ</p>	
<p>2.1 วิสัยทัศน์ไม่ได้เกิดจากความสร้างสรรค์ของบุคลากรแต่เกิดจากการปรับและคัดลอกจากที่อื่น</p> <p>2.2 ขาดการกำหนดแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง</p>	<p>ควรกระตุ้นให้บุคลากร และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความตระหนักโดยการสร้างความรู้ ความเข้าใจถึงความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์และวิสัยทัศน์นำไปสู่การปฏิบัติ</p>
<p>3. ด้านการกำหนดวิธีการดำเนินงานกิจกรรม</p>	
<p>3.1 โครงการไม่ได้ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้</p> <p>3.2 ไม่มีการติดตามผล ตรวจสอบโครงการต่าง ๆ ที่จัดทำในสถานศึกษา</p> <p>3.3 ไม่มีการประเมินหลังแผน/โครงการ</p>	<p>โครงการที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา</p> <p>ควรจัดระบบเก็บข้อมูลที่ได้ จัดทำโครงการต่าง ๆ และหลักฐานในการประเมิน เพื่อตรวจสอบแก้ปัญหาและปรับปรุงโครงการต่าง ๆ ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น</p>
<p>4. ด้านการกำหนดแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น</p>	
<p>4.1 แหล่งวิทยากรภายนอก มีค่อนข้างจำกัด</p> <p>4.2 ไม่มีการระบุแหล่งวิทยากรภายนอกไว้ในแผนอย่างชัดเจน</p>	<p>4.1 ดึงงานจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ</p> <p>4.2 ควรมีการประชุมปรึกษาในการหาแหล่งวิทยากรภายนอก จากนั้นระบุไว้ในแผนให้ชัดเจน</p>

ปัญหา	แนวทางแก้ไขปัญหา
5. ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับบุคลากรของสถานศึกษา	
5.1 บุคลากร ขาดความรู้และความเข้าใจในโครงสร้าง ระบบ ไม่ดำเนินงานตามแผนที่กำหนด 5.2 บุคลากรตระหนักต่อบทบาทหน้าที่ของความรับผิดชอบ	5.1 จัดประชุม อบรม สัมมนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 5.2 มอบหมายงานที่รับผิดชอบให้ชัดเจน ถูกต้องกับบุคคล 5.3 จัดการอบรมเพื่อให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่และแนวทางการมีส่วนร่วมของบิดา มารดา ผู้ปกครอง และชุมชน	
การกำหนดเป้าหมาย เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา จึงทำให้ไม่ตรงกับความต้องการของผู้ปกครองและองค์กรชุมชน	มีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ หรือเผยแพร่ข่าวสาร ในการเข้าร่วมประชุม เพื่อกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน
7. ด้านการกำหนดใช้งบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	
7.1 เงินอุดหนุนที่ได้รับจากรัฐบาลซ้ำ 7.2 ปรับแผนการใช้งบประมาณหลายครั้ง 7.3 ขาดบุคลากรที่มีความสามารถด้านงานการเงินและงบประมาณ	7.1 เก็บข้อมูลงานด้านต่าง ๆ จัดเป็นระบบสารสนเทศที่สามารถนำผลไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาได้ทันทั่วทั้ง 7.2 ต้องบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์
8. ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	
8.1 กำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน แต่ไม่ได้ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ 8.2 การตรวจสอบ ไม่ต่อเนื่อง ไม่มีเครื่องมือตรวจสอบที่ชัดเจน 8.3 การทำแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นเพียงทฤษฎี บางครั้งไม่ได้นำมาปฏิบัติจริง 8.4 แผนปฏิบัติการประจำปี ทำไว้เพียงเพื่อตรวจสอบเท่านั้น 8.5 บางครั้งแผนพัฒนาไม่ลงไปสู่การปฏิบัติ เป็นแผนที่วางไว้เฉย ๆ	8.1 ควรมีการดำเนินการตามแผนประจำปีให้เป็นรูปธรรม 8.2 ควรมีการประชุมและส่งเสริมให้ความรู้ความเข้าใจเกณฑ์การประเมินโครงการต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี 8.3 เน้นให้มีการปฏิบัติจริงในการทำแผนปฏิบัติการประจำปี 8.4 จัดทำกรอบเวลา สำหรับการปฏิบัติงานของแต่ละภารกิจ

ปัญหา	แนวทางแก้ไขปัญหา
8.6 มีบางโครงการในแผนปฏิบัติการต้องปรับเปลี่ยน	8.5 มีจุดประสงค์ ทดลอง ทบทวน ตรวจสอบ และพัฒนา ปรับปรุงแผน
8.7 การประเมินไม่มีเกณฑ์ บางโครงการไม่มี การประเมินจึงไม่มีการปรับปรุงการ ประเมิน ไม่ตรงกับความเป็นจริง	

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนอนุบาลสุกุลรัตน์

1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในในส่วนที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) ที่จะใช้เป็นประโยชน์ และในส่วนที่เป็นจุดอ่อน (Weakness) ที่จะต้องแก้ไข ทั้ง 7 ด้าน (7S) ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) ที่จะใช้เป็นประโยชน์กับโรงเรียน คือ โรงเรียนตั้งมานานเป็นที่ไว้วางใจของผู้ปกครอง มีจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายนักเรียนได้รับประสบการณ์จริง โรงเรียนอนุบาลสุกุลรัตน์เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก บุคลากรมีจำนวนไม่มาก การติดต่อประสานงาน สะดวก รวดเร็ว การสั่งงานได้โดยตรง และสามารถควบคุมดูแลได้อย่างทั่วถึง มีอาคารสถานที่ ห้องปฏิบัติการ ให้บริการด้านการศึกษา มีประสิทธิภาพ โรงเรียนมีการบริหารงานการเงินและงบประมาณโปร่งใสตรวจสอบได้ คล่องตัว เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีปัญหาสามารถแก้ไขได้ทันที่ การชำระค่าธรรมเนียมการเรียน แบ่งชำระได้ มีการประชุมครูอย่างสม่ำเสมอ ครูและบุคลากรทุกคนมี ประสบการณ์ในการปฏิบัติการสอน มีจัดกิจกรรมและจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณภาพนักเรียน มีความรักความสามัคคี เสียสละ อุทิศเวลาให้กับทางราชการ ส่งผลให้การพัฒนาโรงเรียนเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว มีสื่อเทคโนโลยี สามารถสืบค้นข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน นอกจากนี้ ยังทำให้การทำงานธุรการ มีความคล่องตัว ครู บุคลากร มีความเหมาะสมกับนักเรียน จึงมีความใกล้ชิด เอาใจใส่นักเรียน และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ปกครอง

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในในส่วนที่เป็นจุดอ่อน (Weakness) โรงเรียนที่จำเป็นต้องแก้ไข คือ โรงเรียนมีขนาดเล็ก ครูมีจำนวนจำกัด หากมีกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานอื่น ครูไม่พอ ครูส่วนใหญ่ได้รับมอบหมายให้จัดการเรียนการสอนไม่ตรงตามวิชาเอกที่เรียนจบมา

ครูยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและนโยบาย การประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ ครูผู้สอน มีการเปลี่ยนงาน ทำให้ต้องเปลี่ยนแผนการทำงานอยู่เสมอ จึงทำให้ผู้บริหาร การกระจายอำนาจตัดสินใจให้บุคลากร ใช้ศักยภาพปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่ บุคลากรบางส่วน ไม่เข้าใจเทคโนโลยี และขาดการฝึกฝนความรู้ด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่งบประมาณใน การลงทุน ด้านเทคโนโลยีมีจำกัด สื่อ อุปกรณ์ด้าน ICT เมื่อเทียบกับจำนวนนักเรียนแล้วยังไม่เพียงพอ ต้อง คำนึงถึงรายรับ วัสดุครุภัณฑ์ไม่เพียงพอที่มีอยู่ก็ชำรุดเสียหาย ขาดการดูแลรักษา

2. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในส่วนที่เป็นโอกาส (Opportunities) และในส่วนที่เป็นข้อจำกัด (Threats) ทั้ง 5 ด้าน C-PEST ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสของโรงเรียน คือ การย้ายถิ่นฐานของประชากร เข้ามาอยู่ในจังหวัดมหาสารคามมากขึ้น สภาพสังคมส่วนใหญ่ เป็นครอบครัวเดี่ยว ครอบครัวทำงาน ไม่มีใครดูแลเด็ก จำเป็นต้องส่งเข้าโรงเรียน ตั้งแต่เล็ก ๆ ผู้ปกครองให้การสนับสนุนด้านการศึกษาและส่งเสริมให้บุตรได้รับการศึกษาเป็นอย่างดี โดยผู้ปกครองบางกลุ่ม มีค่านิยมเลือกให้บุตรเข้าโรงเรียนเอกชน เพราะดูแลเด็กได้ดีกว่าของรัฐ องค์กรเอกชนมีจัดอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการบริการให้บุคลากร สภาพแวดล้อมรอบข้างของโรงเรียนดี ใกล้สาธารณประโยชน์ เช่น โรงพยาบาล สถานที่ราชการ มีแหล่งการเรียนรู้นอกและในโรงเรียนที่เหมาะสม มีแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนจำนวนมาก

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคของโรงเรียน คือ การจรรยาจรอบบริเวณโรงเรียนหนาแน่น ผู้ปกครองมีทางเลือกที่หลากหลาย เนื่องจากมีโรงเรียนที่เปิดในระดับอนุบาลจำนวนมาก รัฐเปิดโอกาสให้โรงเรียนเอกชนโดยไม่จำกัดระยะทาง จึงมีโรงเรียนเอกชน และโรงเรียนของรัฐบาล ศูนย์เด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล อยู่ในชุมชนเดียวกัน นโยบายของรัฐเกี่ยวกับการศึกษา ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของรัฐบาล เงินอุดหนุนที่ได้รับจากรัฐบาลล่าช้า ปัจจุบันทำให้เกิดการแข่งขันสูง เทคโนโลยี ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ทำให้โรงเรียนต้องปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา สภาวะเศรษฐกิจ ทำให้ราคาสินค้าอุปโภคบริโภคมีราคาสูงในระหว่างปีการศึกษา การลดอัตราจ้างงาน ผู้ปกครอง ไม่มีงานทำ ต้องให้บุตรลาออกจาก ภาวะน้ำมันแพง ทำให้ผู้ปกครอง ต้องเลือกโรงเรียนใกล้บ้าน

ผลของลำดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

1. ผลของการลำดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียนอนุบาลสุภรณ์ ปรากฏรายละเอียด ในตารางที่ 5-6
2. ผลของการลำดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคของโรงเรียนอนุบาลสุภรณ์ ปรากฏรายละเอียด ในตารางที่ 7-8

ตารางที่ 5 ผลของการลำดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง

ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	สมาชิกคนที่									X	S.D
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
ด้านโครงสร้าง (Structure)											
โรงเรียนตั้งมานาน เป็นที่ไว้วางใจของผู้ปกครอง	2	4	4	3	2	4	4	3	4	3.33	0.87
โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ มีการอบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	2	3	4	2	2	3	4	2	2	2.67	0.87
ค่าเฉลี่ย (Structure)										3.00	
ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)											
มีการประชุมครูอย่างสม่ำเสมอ	2	3	4	2	2	3	4	2	4	2.89	0.93
โรงเรียนขนาดเล็ก บุคลากรมีจำนวนไม่มาก การติดต่อประสานงาน สะดวก รวดเร็ว การสั่งงานได้โดยตรง และสามารถควบคุมดูแลได้อย่างทั่วถึง	4	2	3	2	4	2	3	2	2	2.67	0.87
การชำระค่าธรรมเนียมการเล่าเรียนสามารถแบ่งชำระได้	2	2	2	4	2	2	2	4	3	2.56	0.88
ค่าเฉลี่ย (Strategy)										2.71	

ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	สมาชิกคนที่									\bar{X}	S.D
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)											
โรงเรียนจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย นักเรียนได้รับประสบการณ์จริง	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3.56	0.53
สถานศึกษามีอาคารสถานที่ ห้องปฏิบัติการ ทำให้การให้บริการด้าน การศึกษามีประสิทธิภาพ	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3.33	0.87
การจัดการที่มีระบบ มีการรวยยอดเข้าใจ ง่าย ไม่ซับซ้อน	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2.78	0.44
ค่าเฉลี่ย (Systems)										3.22	
ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style)											
มีสื่อเทคโนโลยี สามารถสืบค้นข้อมูลอัน เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังทำให้การทำงานธุรการ มี ความคล่องตัว	4	2	3	3	4	2	3	3	2	2.89	0.78
การบริหารงานการเงินและงบประมาณ โปร่งใสตรวจสอบได้	3	4	2	2	3	4	2	2	3	2.78	0.83
โรงเรียนได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี จาก การสนับสนุนจากชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาหน่วยงานต่าง ๆ	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2.00	0.00
ค่าเฉลี่ย (Style)										2.56	
ด้านบุคลากร/สมาชิกในองค์กร (Staff)											
มีโครงการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน	3	4	2	3	3	4	2	3	3	3.00	0.71

ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	สมาชิกคนที่									\bar{X}	S.D
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
ครูและบุคลากรทุกคนมีความรัก ความสามัคคี เสียสละ อุทิศเวลาให้กับ ทางราชการ ส่งผลให้การพัฒนาโรงเรียน เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2.67	0.50
ค่าเฉลี่ย (Staff)										2.84	
ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skills)											
ครูจัดกิจกรรมและจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณภาพนักเรียน	2	3	2	4	2	3	2	4	3	2.78	0.83
ครูมีประสบการณ์ในการปฏิบัติการสอน	3	2	2	3	3	2	2	3	4	2.67	0.71
ครูสามารถปลูกฝังนักเรียนให้มีวินัย มี เหตุผล กล้าแสดงออกในสิ่งที่ถูกต้อง	4	2	2	3	4	2	2	3	2	2.67	0.87
ค่าเฉลี่ย (Skills)										2.71	
ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values)											
ความคล่องตัว เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อ มีปัญหาสามารถแก้ไขได้ทันท่วงที	2	3	3	4	2	3	3	4	2	2.89	0.78
บุคลากร เจ้าหน้าที่ มีความเหมาะสมกับ นักเรียน จึงมีความใกล้ชิด เอาใจใส่ นักเรียน และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ปกครอง	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2.67	1.00
ค่าเฉลี่ย (Shared Values)										2.78	
ค่าเฉลี่ย (Strengths)										2.31	

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
ของโรงเรียนมากที่สุด พบว่า ด้านระบบในดำเนินงานขององค์กร คือโรงเรียนจัดการเรียนการ
สอนที่หลากหลาย นักเรียนได้รับประสบการณ์จริง ($\bar{x} = 3.56$) (S.D. = 0.53) และด้าน

โครงสร้าง คือ โรงเรียนตั้งมานาน เป็นที่ไว้วางใจของผู้ปกครอง ($\bar{x} = 3.33$) (S.D. = 0.87)

นักเรียนจึงมาคุณภาพตามที่ผู้ปกครองต้องการ เมื่อสำเร็จชั้นอนุบาลชั้นที่ 3 สามารถไปศึกษาต่อ และปรับตัวได้ดีในโรงเรียนใหม่ ดังนั้นค่าน้ำหนักเฉลี่ยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งของโรงเรียนอนุบาลสุภรณ์ ($\bar{x} = 2.31$)

ตารางที่ 6 ผลของการลำดับความสำคัญสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน

ประเด็นที่จุดอ่อน (Weakness)	สมาชิกคนที่									\bar{X}	S.D
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
ด้านโครงสร้าง (Structure)											
ครูผู้สอน ขาดความเข้าใจในโครงสร้างและนโยบาย	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2.56	0.53
ค่าเฉลี่ย (Structure)										2.56	
ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)											
ผู้บริหารไม่สามารถทำงานบริหารได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากยังขาดบุคลากรในตำแหน่งรับผิดชอบที่เหมาะสม	3	2	1	3	3	2	1	3	3	2.33	0.87
ครูผู้สอน มีการเปลี่ยนงาน ทำให้ต้องเปลี่ยนแผนการทำงานอยู่เสมอ	1	3	2	3	1	3	2	3	2	2.22	0.83
ค่าเฉลี่ย (Strategy)										2.28	
ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)											
ครูยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ	2	2	3	1	2	1	3	2	3	2.11	0.78
ค่าเฉลี่ย (Systems)										2.11	
ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style)											
งบประมาณในการลงทุน ด้านเทคโนโลยีมีจำกัด ต้องคำนึงถึงรายรับ	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2.67	0.50
การกระจายอำนาจตัดสินใจให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2.00	0.33

ประเด็นที่จุดอ่อน (Weakness)	สมาชิกคนที่									\bar{X}	S.D
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
ค่าเฉลี่ย (Style)										2.34	
ด้านบุคลากร/สมาชิกในองค์กร (Staff)											
โรงเรียนมีขนาดเล็ก ครูมีจำนวนจำกัด หาก มีกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานอื่นครูไม่พอ	3	2	1	2	3	1	2	2	3	2.11	0.78
ค่าเฉลี่ย (Staff)										2.11	
ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skills)											
สื่อ อุปกรณ์ด้าน ICT เมื่อเทียบกับจำนวน นักเรียนแล้วยังไม่เพียงพอ	2	3	1	3	1	3	1	3	2	2.11	0.93
วัสดุครุภัณฑ์ไม่เพียงพอที่มีอยู่ก็ชำรุด เสียหาย ขาดการดูแลรักษา	1	1	3	1	2	2	3	2	3	2.00	0.87
ค่าเฉลี่ย (Skills)										2.06	
ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values)											
ครูส่วนใหญ่ได้รับมอบหมายให้จัดการเรียน การสอนไม่ตรงตามวิชาเอกที่เรียนจบมา	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2.33	0.50
บุคลากรบางส่วน ไม่เข้าใจเทคโนโลยี และ ขาดการฝึกฝนความรู้ด้านเทคโนโลยี สมัยใหม่	3	1	2	2	3	1	2	2	3	2.11	0.78
ค่าเฉลี่ย (Shared Values)										2.22	
ค่าเฉลี่ย (Weakness)										1.69	

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน พบว่า ด้านแบบแผนหรือ
พฤติกรรมในการบริหารจัดการ คือ งบประมาณในการลงทุนด้านเทคโนโลยีมีจำกัด ต้องคำนึงถึง
รายรับ ($\bar{x} = 2.67$) (S.D. = 0.50) และด้านโครงสร้าง คือ ครูผู้สอน ขาดความเข้าใจใน
โครงสร้างและนโยบาย ($\bar{x} = 2.56$) (S.D. = 0.53) ดังนั้น ค่าน้ำหนักเฉลี่ยสภาพแวดล้อมภายใน
ที่เป็นจุดอ่อนของโรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรี ($\bar{x} = 1.69$)

ตารางที่ 7 ผลของการลำดับความสำคัญสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส

ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	สมาชิกคนที่									\bar{X}	S.D
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behaviors)											
ผู้ประกอบการบางกลุ่ม มีค่านิยมเลือกให้บุตร เข้าโรงเรียนเอกชน เพราะดูแลเด็กได้ดีกว่า ของรัฐ	3	2	2	1	1	2	3	2	3	2.11	0.78
ไม่มีใครดูแลเด็ก จำเป็นต้องส่งเข้าโรงเรียน ตั้งแต่เล็ก ๆ	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1.67	0.50
ค่าเฉลี่ย (Customer Behaviors)										1.89	
ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political And Legal)											
รัฐให้เงินอุดหนุนแก่โรงเรียนเอกชน	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1.78	0.44
มีองค์กรเอกชนจัดอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและคุณภาพ ให้บุคลากร	1	1	2	2	1	1	2	3	2	1.67	0.71
ค่าเฉลี่ย (Political And Legal)										1.73	
ด้านเศรษฐกิจ (Economic)											
การย้ายถิ่นฐานของประชากร เข้ามาอยู่ใน จังหวัดมหาสารคาม มากขึ้น	2	1	3	2	1	2	3	2	1	1.89	0.78
ผู้ประกอบการบางส่วนมีฐานะดี ให้การ สนับสนุนด้านการศึกษาและส่งเสริมให้บุตร ได้รับการศึกษาเป็นอย่างดี	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1.67	0.50
มีสถานประกอบการอยู่ใกล้ สามารถ สนับสนุนได้	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1.56	0.53
ค่าเฉลี่ย (Economic)										1.71	

ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	สมาชิกคนที่									\bar{X}	S.D
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social - Cultural)											
สภาพสังคมส่วนใหญ่ เป็นครอบครัวเดี่ยว เป็นครอบครัวทำงาน	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2.22	0.44
สภาพแวดล้อมรอบข้างของโรงเรียนดี ใกล้ สาธารณประโยชน์ มีแหล่งการเรียนรู้นอก และในโรงเรียนที่เหมาะสม	1	2	2	1	1	3	2	3	2	1.89	0.78
ค่าเฉลี่ย (Social - Cultural)										2.06	
ด้านเทคโนโลยี (Technological)											
โรงเรียนสามารถรับรู้ข่าวสารที่รวดเร็ว จาก เทคโนโลยี สามารถนำมาใช้ได้ทันที	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1.78	0.44
มีแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนจำนวนมาก	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1.44	0.53
ค่าเฉลี่ย (Technological)										1.61	
ค่าเฉลี่ย (Opportunities)										1.82	

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนมากที่สุด พบว่า ด้านสังคมและวัฒนธรรม คือ สภาพสังคมส่วนใหญ่ เป็นครอบครัวเดี่ยว ครอบครัวทำงาน ($\bar{x} = 2.22$) (S.D. = 0.44) และ ด้านพฤติกรรมของลูกค้า คือผู้ปกครองบางกลุ่ม มีค่านิยมเลือกให้บุตรเข้าโรงเรียนเอกชน เพราะดูแลเด็กได้ดีกว่าของรัฐ ($\bar{x} = 2.11$) (S.D. = 0.78) ดังนั้น ค่าน้ำหนักเฉลี่ยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสของโรงเรียนอนุบาล สกุรัตน์ ($\bar{x} = 1.82$)

ตารางที่ 8 ผลของการลำดับความสำคัญสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรค

ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)	สมาชิกคนที่									\bar{X}	S.D
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behaviors)											
ผู้ประกอบการมีทางเลือกที่หลากหลาย เนื่องจากมีโรงเรียนที่เปิดในระดับอนุบาล จำนวนมาก	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3.56	0.53
การจราจรรอบบริเวณโรงเรียนหนาแน่น	2	3	3	3	2	2	4	4	3	2.89	0.78
ค่าเฉลี่ย (Customer Behaviors)										3.23	
ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political And Legal)											
รัฐเปิดโอกาสให้โรงเรียนเอกชนโดยไม่ จำกัดระยะทาง จึงมีโรงเรียนเอกชน และ โรงเรียนของรัฐบาล ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ของ องค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในชุมชน เดียวกัน	4	2	4	2	4	2	4	2	4	3.11	1.05
นโยบายของรัฐเกี่ยวกับการศึกษา ขึ้นอยู่ กับการเปลี่ยนแปลงของรัฐบาล	4	2	2	4	4	2	2	4	2	2.89	1.05
ค่าเฉลี่ย (Political And Legal)										3.00	
ด้านเศรษฐกิจ (Economic)											
เงินอุดหนุนที่ได้รับจากรัฐบาลล่าช้า	4	2	4	4	4	2	4	3	3	3.33	0.87
วิกฤติเศรษฐกิจของประเทศ ทำให้ราคา สินค้าอุปโภคบริโภคมีราคาสูงในระหว่างปี การศึกษา	2	4	3	3	2	3	3	4	3	3.00	0.71
ค่าเฉลี่ย (Economic)										3.17	
ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social - Cultural)											
การลดอัตราจ้างงาน ผู้ประกอบการที่ไม่มี งานทำ ต้องให้บุตรลาออกจากโรงเรียน	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3.44	0.53

ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)	สมาชิกคนที่									\bar{X}	S.D
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
ภาวะน้ำมันแพง ทำให้ผู้ปกครองต้องเลือกโรงเรียนใกล้บ้าน	3	4	2	2	3	4	2	2	2	2.67	0.87
ค่าเฉลี่ย (Social - Cultural)										3.06	
ด้านเทคโนโลยี (Technological)											
สภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันทำให้เกิดการแข่งขันสูง เทคโนโลยี ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว	4	3	2	4	4	3	2	4	3	3.22	0.83
ค่าเฉลี่ย (Technological)										3.22	
ค่าเฉลี่ย (Threats)										3.15	

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรค ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนมากที่สุด พบว่า ด้านพฤติกรรมของลูกค้า คือ ผู้ปกครองมีทางเลือกที่หลากหลาย เนื่องจากมีโรงเรียนที่เปิดในระดับอนุบาลมาก ($\bar{x} = 3.56$) (S.D. = 0.53) และด้านสังคมและวัฒนธรรม คือ การลดอัตราจ้างงาน ผู้ปกครองที่ไม่มีงานทำจึงให้บุตรลาออกจากโรงเรียน ($\bar{x} = 3.44$) ดังนั้น ค่าน้ำหนักเฉลี่ยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคของโรงเรียนอนุบาลสุภรณ์ ($\bar{x} = 3.15$) (S.D. = 0.53)

การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

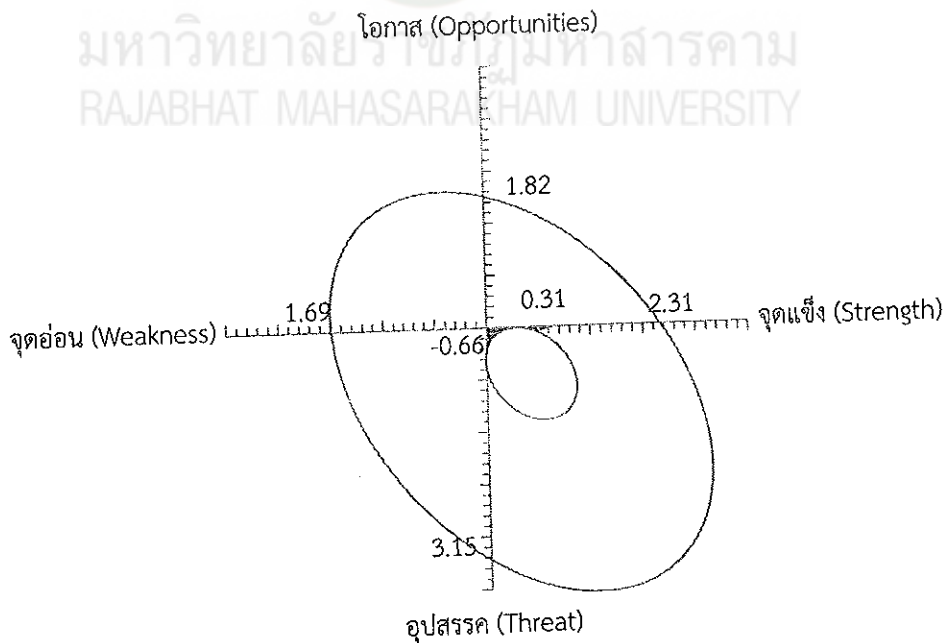
ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักเฉลี่ยสภาพแวดล้อมภายใน

รายการปัจจัย สภาพแวดล้อมภายใน	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		น้ำหนัก X คะแนนเฉลี่ย		สรุป
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	
ด้านโครงสร้าง (Structure)	0.15	3.00	2.56	0.45	0.38	0.07
ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	0.12	2.71	2.28	0.32	0.27	0.05
ด้านระบบในการดำเนินงาน ขององค์กร (Systems)	0.17	3.22	2.11	0.55	0.36	0.19
ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรม ในการบริหารจัดการ (Style)	0.15	2.56	2.34	0.38	0.35	0.03
ด้านบุคลากร/สมาชิกในองค์กร (Staff)	0.15	2.84	2.11	0.43	0.32	0.11
ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ขององค์กร (Skills)	0.15	2.71	2.06	0.41	0.31	0.10
ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกใน องค์กร (Shared Values)	0.11	2.78	2.22	0.55	0.36	0.19
สรุปปัจจัยภายใน		2.31		1.69		
เฉลี่ยปัจจัยภายใน		0.31				

ตารางที่ 10 ค่าน้ำหนักเฉลี่ยสภาพแวดล้อมภายนอก

รายการปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอก	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		น้ำหนัก X คะแนนเฉลี่ย		สรุป
		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค	
C พฤติกรรมลูกค้า	0.3	1.89	3.23	0.57	0.97	-0.40
P การเมืองและกฎหมาย	0.2	1.71	3.17	0.34	0.63	-0.29
E เศรษฐกิจ	0.15	1.73	3.00	0.26	0.45	-0.19
S สังคม-วัฒนธรรม	0.2	2.06	3.06	0.41	0.61	-0.20
T เทคโนโลยี	0.15	1.61	3.22	0.24	0.48	-0.24
สรุปปัจจัยภายนอก		1.82		3.15		
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก						-0.66

ผลการกำหนดค่าตำแหน่งของกลยุทธ์ระดับองค์กรของโรงเรียน



ภาพที่ 16 ผลการกำหนดค่าตำแหน่งของกลยุทธ์ระดับองค์กรของโรงเรียน

การอธิบายสถานภาพขององค์กร โดยแปลความหมายจากกราฟ (รูปไข่) เป็นการอธิบายสถานภาพขององค์กรจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) เพื่อบอกให้ทราบว่าองค์กรมีสถานภาพเป็นอย่างไร และ กราฟจะแสดงกรอบการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละด้าน ส่วนที่เป็นวงใน (ไข่แดง) คือ พื้นที่ที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ที่เข้มข้น เพื่อรักษาความได้เปรียบหรือสร้างโอกาสในการพัฒนาองค์กร สถานภาพขององค์กรที่ประเมินได้ มีลักษณะแตกต่างกันอยู่ 4 ลักษณะ คือ

1. ตำแหน่งไข่แดงอยู่ในตำแหน่งดาวรุ่ง (Stars) หมายถึง องค์กรมีสมรรถนะภายในที่เข้มแข็งและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินกิจการ จึงเป็นภาวะที่เหมาะสมในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อขยายงาน และสร้างความเจริญเติบโต

2. ตำแหน่งไข่แดงอยู่ในตำแหน่งเครื่องหมายคำถาม (Question Marks) หมายถึง องค์กรมีสมรรถนะภายในขององค์กรมีปัญหาที่ต้องแก้ไขจุดอ่อนภายในองค์กร ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินกิจการขององค์กรจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงแก้ไขโดยเร็ว เพื่อสร้างโอกาสในการขยายงานหรือสร้างความเจริญเติบโตในอนาคต

3. ตำแหน่งไข่แดงอยู่ในตำแหน่งสุนัขจิ้งจอก (Dogs) หมายถึง องค์กรมีปัญหสมรรถนะภายในที่จะต้องแก้ไขและยังไม่มีปัจจัยเอื้อ องค์กรควรทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อหาสาเหตุปัญหาเพื่อแก้ไขโดยเร็ว ในขณะเดียวกันก็ต้องเร่งพัฒนาสมรรถนะภายในให้มีความเข้มแข็งเพียงพอที่จะดำเนินการต่อไป

4. ตำแหน่งไข่แดงอยู่ในตำแหน่งวัวแม่ลูกอ่อน (Cash cow) หมายถึงองค์กรมีสมรรถนะภายในที่เข้มแข็งแต่ขาดการสนับสนุน หรือไม่ได้รับความสนใจในการดำเนินกิจการ กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้หากสถานภาพขององค์กรตกอยู่ในตำแหน่งนี้คือ การพัฒนาสมรรถนะภายในองค์กรเพื่อรอโอกาสที่เหมาะสมในการดำเนินการให้เจริญเติบโตต่อไป เมื่อมีโอกาส

ผลการประชุมปฏิบัติการของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนอนุบาลสุราษฎร์ธานี เป็นการประชุม เพื่อกำหนดกลยุทธ์องค์กรและการวิเคราะห์ตำแหน่งขององค์กร ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่วิทยากรได้นำเสนอ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอกที่โรงเรียนอนุบาลสุราษฎร์ธานีเผชิญอยู่ในขณะนี้ คือ โรงเรียนอนุบาลและโรงเรียนประถมที่เปิดอนุบาลมีจำนวนมาก การแข่งขันสูง เพราะนักเรียนน้อย การลงทุนไม่ควรใช้สินทรัพย์ในระยะยาว หากจำเป็นต้องลงทุนที่สร้างความแตกต่างและคุ้มค่าแก่การลงทุน ทั้งยังตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าของคนอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนอนุบาลสุราษฎร์ธานีเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนน้อย มีข้อได้เปรียบ คือ สามารถดูแลเด็กได้อย่างทั่วถึง เข้าถึงผู้ปกครองได้ง่ายกว่า การรักษายอดขาย มีความจำเป็นมาก

ควรไม่ให้ยอดขายลดลง ใช้กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการให้บริการเพิ่มเติม โดยไม่ต้องลงทุนอีกเกี่ยวกับตำแหน่งองค์กร ซึ่งอยู่ที่ วัวแม่ลูกอ่อน (Cash Cow) กลยุทธ์ที่ใช้ควรเป็นกลยุทธ์ด้านการรักษาเสถียรภาพ ควรใช้เป็นนโยบายหลักของโรงเรียน เช่น การพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่ม การลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ กลยุทธ์ที่ควรใช้ ได้แก่ การใช้กลยุทธ์พันธมิตร โดยการผูกสัมพันธ์กับโรงเรียนอื่น ๆ ที่รับนักเรียนในชั้นประถมต่อไป หรือกลยุทธ์การผลิต ที่ผลิตนักเรียนให้ได้คุณภาพ หรือการจัดอบรมร่วมกัน เพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เช่น ออกแบบหลักสูตรที่มีความแตกต่างและเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองเพราะเป็นจุดที่ต่างกันระหว่างโรงเรียนของรัฐกับโรงเรียนเอกชน คือความรับผิดชอบ เพราะโรงเรียนเอกชนลงทุนเอง การดูแลเอาใจใส่นักเรียนย่อมสามารถทำได้ดีกว่า ควรนำมาเป็นจุดแข็งในการเสริมสภาพให้ดียิ่งขึ้น ในด้านการตลาด ควรมีการเจาะตลาด เช่น ขยายเวลารับนักเรียน หรือการประชาสัมพันธ์ในองค์กรต่าง ๆ หรือสถานที่ราชการ กระบวนการให้บริการลูกค้า มีการปรึกษาผู้ปกครองบ่อย ๆ

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน ทำให้ทราบว่า ตำแหน่งปัจจุบันของโรงเรียน คือ วัวแม่ลูกอ่อน (Cash Cow) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็ง เนื่องจากการบริหารโรงเรียนที่ผ่านมา ส่วนใหญ่เน้นคุณภาพในด้านผู้เรียน จึงไม่เห็นความสำคัญในด้านผู้ปกครอง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐ เช่น โรงเรียนที่อยู่ในเมืองจะได้รับผลกระทบจากการบริหารงานของโรงเรียนอนุบาลเอกชนอื่น ๆ และจากการที่จำนวนมีจำกัด แต่โรงเรียนมีมาก ดังนั้น ด้านการแข่งขันจึงมีความเข้มข้นสูง กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์นี้คือ กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ หรือ กลยุทธ์คงตัว ที่ประชุมได้นำเสนอกลยุทธ์ที่โรงเรียนสามารถนำไปเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้โรงเรียนอนุบาลสุภรณ์ได้รับการพัฒนาต่อไป ดังนี้

- 1) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เท่าทันต่อสถานการณ์
- 2) การพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน
- 3) การสร้างพันธมิตร เพื่อแบ่งปันความรู้และความคิดระหว่างกลุ่มโรงเรียนเอกชนด้วยกัน
- 4) การสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้แก่นักเรียนและผู้ปกครอง
- 5) การใช้ทรัพยากรในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น ขยายเวลาตอนเย็นหลังโรงเรียนเลิก เช่น การดูแลพิเศษ มีบริการอาบน้ำ อาหารเย็น ฯลฯ เพราะบางที่ผู้ปกครองติดธุระไม่สามารถมารับเด็กได้ตามปกติ หรือเวลาเลิกงานของผู้ปกครองเย็นเกินไป
- 6) การสร้างสภาพคล่องในด้านการเงิน ประสิทธิภาพการติดตามค่าธรรมเนียมค้างชำระ
- 7) การส่งเสริมการขาย เช่น การโฆษณาโดยใช้ปากต่อปาก
- 8) การสร้างจุดเด่น สร้างเอกลักษณ์
- 9) การพัฒนาระบบสารสนเทศ

สรุปแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนอนุบาลสุราษฎร์ธานี

ตารางที่ 11 สรุปแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนอนุบาลสุราษฎร์ธานี

ระดับกลยุทธ์	กลยุทธ์ระดับย่อย
1. กลยุทธ์ระดับองค์กร	<p>1.1 กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategies) ได้แก่ ยังยึดโครงการ/กิจกรรมที่ไม่ก่อประโยชน์ คือ กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (Maintenance Of Status Quo) ได้แก่ การพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากร การพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน</p> <p>1.2 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) ได้แก่</p> <p>1.2.1 กลยุทธ์การลดต้นทุน เช่น การสร้างพันธมิตร</p> <p>1.2.2 กลยุทธ์การลดค่าใช้จ่าย เช่น การทำบัญชีการควบคุมรายรับ-รายจ่าย ทั้งนี้ต้องไม่เสียคุณภาพ</p>
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	1.1 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง โดยผสมจุดเด่นสร้างเอกลักษณ์
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่	<p>1.1 กลยุทธ์การผลิต โดยการตอบสนองความต้องการและการสร้างความพึงพอใจแก่นักเรียนและผู้ปกครอง</p> <p>1.2 กลยุทธ์การตลาด โดยการส่งเสริมการประชาสัมพันธ์</p> <p>1.3 กลยุทธ์การเงินและบัญชี โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามค่าธรรมเนียม ค่าจ้าง</p> <p>1.4 กลยุทธ์การพัฒนาระบบสารสนเทศ</p>