

## บทที่ 5

### สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ การจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนอนุบาลสุภะรัตน์ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ เพื่อศึกษาสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนอนุบาลสุภะรัตน์ และศึกษาแนวทางการพัฒนาโรงเรียนอนุบาลสุภะรัตน์ กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน 1 คน ผู้แทนเขตพื้นที่การศึกษา 1 คน นักวิชาการด้านปฐมวัย 1 คน ครูผู้สอนระดับอนุบาล 3 คน และ ผู้รับใบอนุญาต 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน ผู้แทนครูผู้สอน 1 คน ผู้แทนผู้ปกครอง 1 คน ผู้แทนชุมชน 1 คน รวม 12 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบบันทึกการประชุมปฏิบัติการ

#### สรุปผลการวิจัย

1. จากการศึกษาสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน ผลการวิเคราะห์ การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนและแนวทางในการจัดทำแผน กลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหา และความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ไม่มีการประเมินผลตามสภาพจริง และไม่มีการประชุมเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อยของโครงการ ดังนั้นควรมีการประเมินโครงการ อย่างต่อเนื่อง เพื่อจะได้ทราบปัญหาไว้วางแผนในการพัฒนาในอนาคตหรือ จัดทำแบบสอบถามความต้องการของชุมชน เพื่อจะได้บรรลุจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา และการวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการมีต้องแผนปฏิบัติการรองรับการดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาก่อนทุกครั้ง

1.2 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายต่าง ๆ โรงเรียนยังขาดการกำหนดแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง วิสัยทัศน์ไม่ได้เกิดจากความสร้างสรรค์ของบุคลากร แต่เกิดจากการปรับและคัดลอกจากที่อื่น ดังนั้นผู้บริหารจึงควรกระตุ้นให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความตระหนัก โดยการสร้างความรู้ ความเข้าใจถึงความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

1.3 ด้านการกำหนดวิธีการดำเนินงานกิจกรรม โครงการที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา โครงการบางโครงการไม่ได้ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

เพราะนโยบายมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย และไม่มีการติดตามผล การประเมินหลังแผน หรือตรวจสอบโครงการต่าง ๆ ที่จัดทำในโรงเรียน ผู้บริหารควรจัดระบบเก็บข้อมูลที่ได้ จัดทำโครงการต่าง ๆ และหลักฐานในการประเมิน เพื่อตรวจสอบแก้ปัญหาและปรับปรุงโครงการต่าง ๆ ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

1.4 ด้านการกำหนดแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งวิทยากรภายนอก ไม่มีการระบุแหล่งวิทยากรภายนอกไว้ในแผน อย่างชัดเจน ผู้บริหารจึงควรมีการประชุมปรึกษาในการหาแหล่งวิทยากรภายนอก ดูงานจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ แล้วระบุไว้ในแผนให้ชัดเจน

1.5 ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับบุคลากรของสถานศึกษา บุคลากรขาดความรู้และความเข้าใจในโครงสร้าง ระบบ ไม่ดำเนินงานตามแผนที่กำหนด แนวทางแก้ไข คือ มีการมอบหมายงานที่รับผิดชอบให้ชัดเจน ถูกต้องกับบุคคล และ จัดประชุม อบรมบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่และแนวทางการมีส่วนร่วมของบิดามารดา ผู้ปกครอง และองค์กรชุมชน การกำหนดเป้าหมาย ส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา จึงทำให้ไม่ตรงกับความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ดังนั้น การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อหรือเผยแพร่ข่าวสาร ในการเข้าร่วมประชุม เพื่อกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

1.7 ด้านการกำหนดใช้งบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจาก เงินอุดหนุนที่ได้รับจากรัฐบาลช้า ทำให้ผู้บริหารต้องปรับแผนการใช้งบประมาณหลายครั้ง และยังขาดบุคลากรที่มีความสามารถด้านการเงินและงบประมาณ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์และเก็บข้อมูลงานด้านต่าง ๆ จัดเป็นระบบสารสนเทศ ที่สามารถนำผลไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาได้ทันที่

1.8 ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การทำแผนปฏิบัติการประจำปี บางครั้งไม่ได้นำมาปฏิบัติจริง บางโครงการไม่มีการประเมิน เพราะการตรวจสอบ มีเครื่องมือตรวจสอบที่ไม่ชัดเจน ดังนั้น ผู้บริหาร ควรมีการประชุมและส่งเสริมให้ความรู้ ความเข้าใจ เรื่องจุดประสงค์ของแผนปฏิบัติการ ตรวจสอบและพัฒนา ปรับปรุงแผน และเกณฑ์การประเมินโครงการต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่ชัดเจนและนำไปวางแผนอนาคตของโรงเรียนได้

2. จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาโรงเรียนอนุบาลสุภะรัตน์ โดยการประชุมปฏิบัติการ นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน ในส่วนที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) ที่จะใช้เป็นประโยชน์ และในส่วนที่เป็นจุดอ่อน (Weakness) ที่จะต้องแก้ไข ทั้ง 7 ด้าน (7S) คือ ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems) ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style) ด้านบุคลากร/สมาชิกในองค์กร (Staff) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skills) ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values)

2.1.1 การสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) ของโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนตั้งมานาน มีโครงสร้างการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน และอาคารสถานที่ ห้องปฏิบัติการ เป็นที่ไว้วางใจของผู้ปกครอง โรงเรียนมีขนาดเล็ก บุคลากรมีจำนวนไม่มาก ทำให้ติดต่อประสานงาน รวดเร็ว การสั่งงานได้โดยตรง สามารถควบคุมดูแลได้อย่างทั่วถึง มีการประชุมและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ครูและบุคลากร เสียสละ อุทิศเวลา ให้กับทางราชการ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติการสอน จัดกิจกรรมและจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับนักเรียนได้ ครูมีปฏิสัมพันธ์ผู้ปกครองนักเรียน และมีความใกล้ชิดเอาใจใส่นักเรียน โรงเรียนนำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน งานธุรการ งานการเงินและการบัญชี และสืบค้นหาข้อมูลการจัดการเรียนการสอนได้อย่างสะดวก

2.1.2 การสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน (Weakness) ของโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารไม่สามารถทำงานบริหารได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากขาดบุคลากร ในตำแหน่งรับผิดชอบที่เหมาะสม บุคลากรบางส่วน ขาดความโครงสร้าง ประเมินคุณภาพและเทคโนโลยี จึงทำให้การกระจายอำนาจตัดสินใจให้บุคลากรใช้ศักยภาพปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่ งบประมาณในการลงทุน ด้านเทคโนโลยีมีจำกัด ต้องคำนึงถึงรายรับของโรงเรียน

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอกของโรงเรียน ในส่วนที่เป็นโอกาส (Opportunities) และในส่วนที่เป็นอุปสรรค (Threats) ทั้ง 5 ด้าน (C-PEST) คือ พฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behaviors) เศรษฐกิจ (Political And Legal) การเมืองและกฎหมาย (Economic) สังคมและวัฒนธรรม (Social - Cultural) และเทคโนโลยี (Technological)

2.2.1 การสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) ของโรงเรียน ได้แก่ สภาพสังคมส่วนใหญ่ เป็นครอบครัวเดี่ยว ไม่มีใครดูแลเด็ก จำเป็นต้องส่งบุตรหลานเข้าเรียน ตั้งแต่เล็ก ๆ ผู้ปกครองมีค่านิยมเลือกให้บุตรเข้าโรงเรียนเอกชน เพราะดูแลเด็กได้ดีกว่ารัฐ โรงเรียนมีองค์กร หน่วยงานราชการ สถานประกอบการอยู่ใกล้และสามารถสนับสนุนได้ มีแหล่งเรียนรู้นอกที่หลากหลายและเหมาะสม

2.2.2 การสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรค (Threats) ของโรงเรียน ได้แก่ ผู้ปกครองมีทางเลือกที่หลากหลาย เนื่องจากมีโรงเรียนที่เปิดในระดับอนุบาลจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนรัฐบาล ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล การบริหารงานเป็นไปได้ยาก เพราะนโยบายรัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย เงินอุดหนุนที่ได้รับจากรัฐบาลช้า สภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันสินค้าอุปโภคและบริโภค มีราคาสูง ภาวะน้ำมันแพง ผู้ปกครองมีรายจ่ายเพิ่มมากขึ้น เพื่อลดค่าใช้จ่ายจึงเลือกโรงเรียนที่ใกล้บ้าน

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน (Weakness) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษามากที่สุด คือ งบประมาณในการลงทุน ด้านเทคโนโลยีมีจำกัด ต้องคำนึงถึงรายรับ และกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ในขณะที่จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษามากที่สุด คือ โรงเรียนจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย นักเรียนได้รับประสบการณ์จริง เป็นที่ไว้วางใจของผู้ปกครอง นักเรียนจึงมาคุณภาพตามที่ผู้ปกครองต้องการ เมื่อสำเร็จชั้นอนุบาลชั้นที่ 3 สามารถไปศึกษาต่อและปรับตัวได้ดีในโรงเรียนใหม่

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรค (Threats) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษามากที่สุด คือ ผู้ปกครองมีทางเลือกที่หลากหลาย เนื่องจากมีโรงเรียนที่เปิดในระดับอนุบาลจำนวนมาก เมื่อดูฐานข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนโรงเรียนของโรงเรียนเอกชน พบว่า มีการเปิดสถานประกอบการมากขึ้น เพราะนักเรียนน้อยในขณะที่มีการแข่งขันสูง สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่ได้คะแนนสูงสุด คือ สภาพสังคมส่วนใหญ่ เป็นครอบครัวเดี่ยว เป็นครอบครัวทำงาน ไม่มีใครดูแลเด็ก จำเป็นต้องส่งเข้าโรงเรียน ตั้งแต่เล็ก ๆ

จากการวิเคราะห์ตำแหน่ง เป็นการพิจารณาผลของความสัมพันธ์ระหว่าง การประเมินสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) สภาพแวดล้อมภายนอก (Opportunities) อุปสรรค (Threats) ของโรงเรียนอนุบาลสุกุลรัตน์ ด้วยตัวแบบของ Boston Consulting Group (BCG Model) ซึ่งเป็นตัวแบบที่พบว่า ตำแหน่งของโรงเรียนอนุบาลสุกุลรัตน์ คือ วัวแม่ลูกอ่อน เป็นลักษณะของสภาพแวดล้อมในด้าน จุดแข็งเด่น แต่สภาพแวดล้อมด้านโอกาสไม่เอื้อ โรงเรียนจึงควรใช้กลยุทธ์คงตัว คือ ดำเนินการตามที่โรงเรียนกำลังดำเนินการอยู่ ไม่ขยายหรือดำเนินการประเภทอื่น มีการส่งเสริมตั้งรับ และควรที่จะชะลอการลงทุน ปรับปรุงจุดเด่น โดยกลยุทธ์แต่ละระดับ มีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร ควรใช้กลยุทธ์คงตัว คือ การไม่เปลี่ยนแปลง ไม่มี การลงทุนเพิ่ม แต่มีการพัฒนาการบริหารภายในให้มีประสิทธิภาพ โดยการประยุกต์เศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในโรงเรียน และการตัดทอน คือ การลดต้นทุนหรือลดค่าใช้จ่ายลง

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ควรใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง เป็น การสร้าง ผลิตภัณฑ์หรือการบริการ ก่อให้เกิดการได้เปรียบคู่แข่ง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในโรงเรียน

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ที่ควรใช้กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์การเงินและการบัญชี และกลยุทธ์การบริหารระบบสารสนเทศ เป็นการกำหนดกิจกรรมตามงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ ในหน่วยงานย่อย เพื่อให้เกิดผลผลิตและการบริการที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐานกำหนด

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาสภาพและแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนอนุบาลสุภรณ์ มีการนำผลการศึกษามาอภิปรายผล ดังนี้

### 1. กลยุทธ์ระดับองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง และกลยุทธ์การตัดทอน

1.1. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ โรงเรียนอนุบาลสุภรณ์ ไม่มีการลงทุนเพิ่ม แต่มีการพัฒนาการบริหารงานภายในให้มีคุณภาพมาตรฐาน เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอก มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หากทำตามกระแสมากเกินไปอาจเกิดภาวะอันตรายได้ มีการศึกษาสภาพแวดล้อมพร้อมทั้งพิจารณาทบทวนและแก้ไขให้ตรงจุดย่อม ก่อเกิดความปลอดภัยมากกว่า ดังที่ สุวัฒน์ ศิริรินทร์ (2550 : 15) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารหมั่นติดตามศึกษาและวิเคราะห์ให้เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ย่อมอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบคู่แข่ง และสามารถเล็งถึงโอกาสทางธุรกิจ และภาวะที่เป็นอันตรายหรือการเสี่ยง เนื่องมาจากสภาพแวดล้อม ดังนั้น การศึกษาหาความรู้พัฒนาระบบงานภายในให้มีคุณภาพมาตรฐานรวมถึงการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากร เพราะความเปลี่ยนแปลงที่เป็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารและครู ต้องปรับตัวเพื่อให้โรงเรียนอยู่รอด การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกกว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารว่า ควรขยายกิจการหรือยับยั้ง สอดคล้องกับกลยุทธ์เศรษฐกิจพอเพียง ที่นำมาประยุกต์การบริหารองค์กร ซึ่ง สุทธนา ฮั่นเกียรติพงษ์ (2552 : 110) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนว่า ผู้บริหารควรพัฒนาตนเอง ศึกษาหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในกิจกรรมการเรียนการสอน บุคลากรมีความรู้ในการจัดการงานต่างให้

สมบูรณ์ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรให้ความสนใจใส่และกระตุ้นครูและบุคลากรในองค์กรให้เกิดความรู้

### 1.2. กลยุทธ์การตัดทอน ได้แก่ การลดต้นทุนและการลดค่าใช้จ่าย

การลดต้นทุน เป็นการร่วมมือระหว่างธุรกิจ ที่เหมือนกันหรือธุรกิจที่ต่างกัน ธุรกิจที่เหมือนกัน ในส่วนของโรงเรียนอนุบาล ได้แก่ การร่วมมือกันสั่งทำสมุดรายงานประจำตัวนักเรียน สั่งทำเครื่องนอน สั่งเก้าอี้นักเรียน ฯลฯ ทำให้ต้นทุนในการผลิตลดลง เนื่องจากการสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก หรือการจัดอบรมสัมมนาพร้อมกัน ทำให้ต้นทุนนี้ลดลง เนื่องจากมีส่วนแบ่งค่าใช้จ่ายที่ได้จากจำนวนโรงเรียนต่าง ๆ หากจัดทำเอง ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก เช่น ค่าวิทยากร ค่าไฟฟ้า ค่าเอกสาร เป็นต้น

การลดค่าใช้จ่าย เป็นการลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการโครงการ งานหรือกิจกรรมซึ่งโดยทั่วไป คิดว่าเป็นหน้าที่ของฝ่ายการเงินและบัญชี สำหรับโรงเรียนอนุบาลสกุลรัตน์ โดยทั่วไปการเงินและบัญชีค่าใช้จ่าย จะอยู่ในดุลพินิจของผู้บริหาร แต่ในการจัดการสมัยใหม่ การลดค่าใช้จ่ายเป็นหน้าที่ของทุกคน ดังที่ นิรมิต เทียมทัน (2550 : 12) ว่าการจัดการค่าใช้จ่าย และรายได้ไม่ใช่เป็นหน้าที่ของฝ่ายบัญชี แต่เป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อทุกคนตระหนักว่าการปฏิบัติงานของตนมีค่าใช้จ่ายทุกกิจกรรม และต้องคิดว่าเมื่อเทียบกับผลงานที่ทำได้คุ้มหรือไม่ ซึ่งค่าใช้จ่ายบางประเภทผู้บริหาร ครู และบุคลากรทุกคนต้องร่วมกันศึกษา และร่วมกันแสดงความคิดเห็นในการวางแผนลดค่าใช้จ่าย เช่น ค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค ค่าใช้จ่ายด้านวัสดุสิ้นเปลือง หรือค่าใช้จ่ายในด้านโครงการ งาน หรือกิจกรรม เป็นต้น นอกจากนี้ การควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ทำได้หลายวิธี เช่น การลดค่าใช้จ่าย บุคลากรโดยตรง หรือไม่ลดค่าใช้จ่ายโดยจ้างเท่าเดิม แต่ทำงานได้มากกว่าเดิม หรือพัฒนาปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น ในส่วนของการควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุสำนักงาน หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ตามที่จำเป็นต้องใช้การส่งเสริมมาตรการประหยัดจากทุกคน กำหนดงบประมาณการใช้จ่ายที่มีการตกลงร่วมกัน เพราะค่าใช้จ่ายทุกเรื่องล้วนเป็นต้นทุน การดำเนินงานของโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อรายได้และผลตอบแทนของทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร ตระหนักถึงเรื่องต้นทุน โครงการ งาน และจัดกิจกรรมต่าง ๆ มีจุดคุ้มทุนและก่อให้เกิดประโยชน์หรือไม่

### 2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ได้แก่ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

การสร้างความแตกต่าง เป็นการสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาด โดยนำทรัพยากรที่มีอยู่ในโรงเรียน มาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องคิดค้นหาวิธีการสร้างความแตกต่าง ไม่เหมือนใคร และไม่มีใครทำได้ ดังที่ สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์

(2550 : 20-21) กล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจขนาดเล็กประสบความสำเร็จ คือ การนำข้อได้เปรียบทางการแข่งขันกับธุรกิจขนาดใหญ่มาประยุกต์ใช้ ได้แก่ การยืดหยุ่นในการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ปกครอง เป็นต้น เช่น โรงเรียนอยู่ในซอย นำเอาจุดของความเงียบสงบ ทำให้เด็กมีสมาธิ สถานที่ไม่มีมลภาวะทางเสียงมาเป็นจุดขายได้ การสร้างความแตกต่าง จึงเป็นความคิดที่สร้างสรรค์ของผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมช่วยสร้างจุดเด่น โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด นอกจากนี้ การเข้าถึงผู้ปกครองก็เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผู้บริหาร ครูสามารถดูแลเอาใจใส่ได้อย่างทั่วถึง มีการเสวนากับผู้ปกครอง เพราะผู้ปกครองเป็นบุคคลภายนอกโรงเรียน ย่อมเป็นผลสะท้อนอย่างดีให้กับโรงเรียน หากสามารถทำได้ ก็ย่อมเกิดความได้เปรียบ ดังที่ รุ่งสรรค์ เลิศในสัตย์ (2549 : 3) กล่าวว่า การบริหารธุรกิจสมัยใหม่ ควรให้ความสนใจในเรื่อง การบริหารความรวดเร็ว เพราะสามารถนำไปสู่การลดต้นทุน รวมทั้งก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปกครอง

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่ กลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การเงิน และการบัญชี กลยุทธ์พัฒนาระบบสารสนเทศ

3.1. กลยุทธ์การผลิต คือการให้บริการ และการจัดการศึกษา

3.1.1 ด้านการให้บริการ เนื่องจากโรงเรียนอนุบาลสุกุลรัตน์ เป็นการจัดการศึกษาให้แก่เด็กปฐมวัย ดังนั้นกระบวนการการผลิต จะเริ่มตั้งแต่การรับนักเรียนเข้ามาสมัครใหม่ การรับ-ส่งนักเรียน การดูแลเอาใจใส่นักเรียน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในระหว่างเด็กอยู่ในโรงเรียนจนกระทั่งนักเรียนจบชั้นเรียน ดังที่ นลินรัตน์ สายศรีบัณฑิต (2552 : 92-95) พบว่า ผู้ปกครองมีความเห็นว่า โรงเรียนที่ผู้ปกครองส่งนักเรียนเข้าเรียนนั้น สามารถจัดการศึกษาที่ดี ผู้บริหารและครูมีความรักและเอาใจใส่ต่อนักเรียน จัดกิจกรรมให้นักเรียนได้มีพัฒนาการครบทุกด้าน รวมทั้งจัดบริการต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพ จึงสามารถไว้วางใจในการส่งนักเรียนให้มาอยู่ในความดูแลของโรงเรียน ผลผลิตคือ นักเรียนมาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย และเป็นที่ยอมรับจากผู้ปกครอง ซึ่งเป็น ความได้เปรียบ หรือจุดแข็งของโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้บริหารและครูควรพิจารณา ดังที่ สมชาติ กิจยรรยง (2545 : 39) กล่าวถึง การบริการในยุคที่ธุรกิจมีการแข่งขันสูง กลยุทธ์การบริการ ซึ่งหมายถึง วิธีการชนะใจลูกค้าด้วยการบริการ เพราะถ้าบริการดีลูกค้าเกิดความประทับใจ ยอดขายก็จะเพิ่มขึ้น

3.1.2 ในด้านการจัดการศึกษา ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาเทคนิคการสอน การควบคุมคุณภาพ ครูควรสังเกตพฤติกรรมนักเรียนร่วมกันระหว่างครูและผู้ปกครอง ด้วยการส่งแบบสอบถาม การจัดเสวนา ย่อมทำให้ทราบความต้องการของเด็กและผู้ปกครองสามารถตอบสนองความต้องการนั้นได้ นอกจากนี้การที่ครูและผู้ปกครองร่วมกัน

ออกแบบวิธีการดูแลเด็กร่วมกัน โดยการใช้ทรัพยากรในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียน การสอนมากที่สุด ย่อมก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับโรงเรียนก่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งเด็ก และผู้ปกครอง

3.2. กลยุทธ์การตลาด ได้แก่ การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ การโฆษณา เช่น การกระจายเสียง สื่อสิ่งพิมพ์ การบอกปากต่อปาก พบว่าการบอกต่อโดยการแนะนำจากผู้ปกครองทั้งศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบันได้ผลดีที่สุด การประชาสัมพันธ์ เป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง รัฐบาล และชุมชน โดยการเผยแพร่ข่าวสารในรูปแบบ การเยี่ยมเยียน การร่วมทำกิจกรรมทางสังคม การให้การสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนต่าง ๆ

3.3. กลยุทธ์การเงินและการบัญชี ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์ อำนงบการเงิน งบกำไรขาดทุน แลงบกระแสเงินสด เพราะข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่ใช้วางแผนลด หรือ ควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งจะสามารถวัดสภาพคล่องในการบริหารการเงิน ได้แก่ ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ ความสามารถในการทำกำไร รวมถึงการวางแผนพัฒนาโรงเรียน ทั้งนี้ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียน และความพึงพอใจของผู้ปกครอง ซึ่งนิรมิต เทียมทัน (2550 : 77) อธิบายว่าการบริหารองค์กร งบการเงิน การทำบัญชี จะทำให้ทราบสถานะทางการเงินของกิจการว่าเป็นอย่างไร มีสภาพคล่องในการชำระหนี้ได้เพียงใด

3.4. กลยุทธ์พัฒนาระบบสารสนเทศ ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน ด้วยระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ โดยการรวบรวม ประมวลผล จัดเก็บ สังเคราะห์และการ แสดงข้อมูลในรูปแบบที่จะตอบแบบสอบถามในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นฐานข้อมูลซึ่งประกอบด้วย รายการบันทึก อันเป็นหลักฐานสำคัญที่ใช้ประกอบการทำงานและการวิเคราะห์งาน จึงควรที่จะมีการพัฒนา เพื่อให้ได้วิธีการใหม่ ๆ สะดวกและรวดเร็ว

ทิศทางของแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนอนุบาลสุกุลรัตน์ คือ วัวแม่ลูกอ่อน จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรค แต่โรงเรียนมีจุดแข็ง การใช้กลยุทธ์คงตัวเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร คือ ไม่มีการขยายกิจการ แต่มีการปรับปรุง เร่งรัดพัฒนา เช่น เร่งรัดการลดต้นทุน ปรับปรุงระบบการเงินและการบัญชี รวมทั้งการจัดการอบรมทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ดังที่ ธีัญญะสุภางค์ นาทองบ่อจรัส (2553 : 177-181) สรุปว่า กระบวนการบริหารคุณภาพของสถานศึกษาระดับปฐมวัย ด้านวิชาการ ด้านการเงิน-งบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ และด้านการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านผลผลิตคือ คุณภาพนักเรียนได้ตามมาตรฐาน วัตถุประสงค์ด้านการตลาด และวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากร เป็นต้น



## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการวิจัย การจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนอนุบาลสุกุลรัตน์ พบว่า ผลการประเมินสภาพของสถานศึกษา คือ สภาพแวดล้อมภายในด้านจุดแข็งเด่น แต่สภาพแวดล้อมภายนอกด้านโอกาสไม่เอื้อ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การดำเนินการยังไม่ประสบความสำเร็จ จึงควรมี นิเทศ ติดตาม เพื่อให้คำแนะนำช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง ควรพัฒนากระบวนการควบคุมการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุมสาระสำคัญ กิจกรรมหลัก และกิจกรรมรองของแผนพัฒนาสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ควรหาแนวทางในการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียน ซึ่งจะช่วยให้ดำเนินงานง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพ คือ คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา เป็นผู้กำหนดสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียน และคุณภาพของนักเรียนที่ต้องการร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษารูปแบบการบริหารในด้านอื่นๆ เช่น ด้านบรรยากาศของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา หรือ ด้านสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

2.2 ควรวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน