

กลยุทธ์การบริหารของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ที่ส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียน

อิสรพงษ์ อดทน¹ อำนวย ทองโปร่ง²

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่ส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียน โดยใช้แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์และแนวคิดการบริหารเชิงคุณภาพที่เกิดจากความร่วมมือของสมาชิกทุกคน ในองค์การเพื่อความสำเร็จในระยะยาวจากความพึงพอใจของลูกค้าและผลประโยชน์ของสมาชิกทุกคนในองค์การและสังคม ให้มีความสำคัญกับการบริหารการศึกษา ซึ่งการศึกษามีความมุ่งหมาย และมีหลักเพื่อพัฒนาคนไทยให้มีความสมบูรณ์ทั้ง ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม มีวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตที่สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

ผลการวิเคราะห์ พบว่า กลยุทธ์การบริหารของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่ส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียน โดยเฉพาะการพัฒนาโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนนั้นจะต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานและองค์กร จากภาครัฐ เอกชนทั้งภายใน และภายนอกประเทศ ซึ่งจะเป็นการยืนยันการประสพผลสำเร็จอย่างดียิ่งในการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดารต่อไป

คำสำคัญ: การวางแผนกลยุทธ์; การพัฒนาทรัพยากรบุคคล; โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

ประเภทบทความ: บทความวิชาการ

การอ้างอิง:

อิสรพงษ์ อดทน และอำนวย ทองโปร่ง. (2564). กลยุทธ์การบริหารของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่ส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียน. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 11(3), 564-575.

¹ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2086 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240, ประเทศไทย
อีเมล: issaraissara2504@gmail.com

² คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

The Strategic Management of the Border Patrol Police School That Affects the Quality of the School

Issarapong Odton¹ Amnuay Thongprong²

Abstract

This academic article aims to analyze the management strategy of the Border Patrol Police School that affects the quality of the school by using the concept of strategic management and the concept of qualitative management arising from the cooperation of all members in the organization for long-term success from customer satisfaction and the interests of all members of the organization and society focusing on educational administration which the study aims and has principles to develop Thai people to be complete in body, mind, intelligence, knowledge, morality, ethics, and a culture of living in which they can live happily with others.

The results of the management strategy of the border patrol police school that affects the quality of the school, in particular, the development of the Border Patrol Police School requires cooperation from agencies and organizations, from the public and private sectors, both inside and outside the country. This will confirm the great success in improving the quality of life of children and youth in the wilderness.

Keywords: Strategic Planning; Human Resource Development; Border Patrol Police School

Type of Article: Academic Article

Cite this article as:

Odton, I., & Thongprong, A. (2021). The strategic management of the Border Patrol Police School that affects the quality of the school. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 11(3), 564-575.

¹ Doctor of Philosophy Program in Education, Ramkhamhaeng University
2086 Ramkhamhaeng Road, Huamark, Bangkok 10240, Thailand
E-mail: issaraissara2504@gmail.com

² Faculty of Education, Ramkhamhaeng University

บทนำ

กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน (บช.ตชด.) เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (สตช.) แม้ว่าตำรวจตระเวนชายแดนจะเป็นตำรวจประเภทหนึ่ง แต่การปฏิบัติหน้าที่นั้น มีความแตกต่างไปจากตำรวจทั่วไปอยู่หลายประการ เพียงแต่ชื่อก็เป็นการขีดแจ้งแล้วว่า ตำรวจตระเวนชายแดนจะไม่อยู่นิ่ง จะต้องตระเวนตรวจตราพื้นที่ชายแดนในความรับผิดชอบ ทำหน้าที่เสมือนรั้วของชาติหรือเป็นแนวระวางป้องกันด่านแรกในการป้องกันประเทศชาติ มีภารกิจในการรักษาความปลอดภัย ความสงบเรียบร้อยตามแนวชายแดน นอกจากนี้แล้ว ภารกิจสำคัญที่แตกต่างจากหน่วยตำรวจทั่วไปนั่นก็คือการจัดตั้งโรงเรียนสอนหนังสือที่เรียกว่า “โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน” ซึ่งการตั้งโรงเรียนโดยปกติย่อมเป็นภารกิจหรือหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงของกระทรวงศึกษาธิการ

ซึ่งจากภารกิจการจัดตั้งโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนดังกล่าว มีที่มาจากการปฏิบัติภารกิจตามแนวชายแดน ซึ่งผู้บังคับบัญชาในอดีตของตำรวจตระเวนชายแดนหลายท่านได้กล่าวถึงกำเนิดโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนไว้ในหนังสือที่ กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนได้จัดทำหนังสือที่ระลึกในโอกาสต่างๆ ว่า “หมู่ลาดตระเวนจะถูกส่งออกไปจากที่ตั้งปกติเพื่อตรวจตรารักษาชายแดน เมื่อพบประชาชนผู้เดือดร้อน ก็ให้ความช่วยเหลือตามกำลังความสามารถ เป็นต้นว่า ให้การรักษาพยาบาลประชาชนผู้เจ็บป่วย ให้คำแนะนำในการประกอบอาชีพเหล่านี้ เป็นต้น สิ่งหนึ่งที่หมู่ลาดตระเวนชายแดนได้พบเห็นก็คือ ตามหมู่บ้านชาวเขาหรือประชาชนไกลคมนาคมนั้น ถึงแม้ว่าจะมีเด็กอยู่ในวัยเรียนเป็นจำนวนมาก แต่ไม่มีผู้ใดสามารถจะไปจัดตั้งโรงเรียนสอนหนังสือเด็กเหล่านี้เป็นการประจำตามหมู่บ้านได้ ดังนั้นเมื่อ 40 ปีที่ผ่านมาแล้ว เมื่อหมู่ลาดตระเวนเข้าไปในหมู่บ้านชาวเขา การพูดจาติดต่อก็เป็นไปโดยยากลำบาก เพราะความแตกต่างทางภาษา

ซ้ำร้ายยิ่งกว่านั้นชาวเขาบางหมู่บ้านเห็นว่าตำรวจตระเวนชายแดนเป็นคนแปลกหน้าไม่ยอมพบปะ สิ่งเหล่านี้หากปล่อยทิ้งไว้จะไม่ก่อผลดีให้แก่ประเทศชาติแต่อย่างใด ดังนั้น ตำรวจตระเวนชายแดนจึงได้ให้การรักษายาบาล แก่ประชาชนผู้เจ็บไข้ได้ป่วย และงานที่สำคัญยิ่งก็คือ การให้การศึกษาแก่เยาวชนชาวเขาและประชาชนไกลคมนาคมเพื่อให้รู้ภาษาไทย สามารถติดต่อดีสะดวก และเป็นสื่อในการเผยแพร่ความเจริญเข้าสู่หมู่บ้านในถิ่นทุรกันดาร สืบต่อไปในอนาคต”

ผลจากการดำเนินงานจนถึงปัจจุบันโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนถูกจัดตั้งมาแล้ว 719 โรงเรียน และเมื่อโรงเรียนมีอาคารถาวรมีเด็กนักเรียนมากพอสมควรประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นจึงได้มอบโอนโรงเรียนไปให้แก่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) หรือองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรับไปดำเนินการต่อทั้งสิ้น 489 โรงเรียนยุบเลิกเนื่องจากภัยธรรมชาติภัยความไม่สงบตามแนวชายแดนและจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 25 คน จำนวน 53 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2556 มีโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเปิดทำการสอน 177 โรงเรียนเป็นโรงเรียนสอนในระดับประถมศึกษา 175 โรงเรียน ระดับมัธยมศึกษา 2 โรงเรียน (โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนระดับประถมศึกษาทั้ง 175 โรงเรียน มีที่เป็นศูนย์การเรียนตำรวจตระเวนชายแดนจำนวน 12 แห่ง และขยายโอกาสถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 2 โรงเรียนได้แก่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านหม่องก๊วะ และศูนย์การเรียน ม.ร.ว.เฉลิมลักษณ์ จันทระเสน จังหวัดตาก มีนักเรียนทั้งสิ้น 22,895 คน ครูผู้สอนรวมทั้งสิ้น 1,628 คน (ครูตำรวจตระเวนชายแดน 1,222 คน, ครูพลเรือน 6 คน ผู้ดูแลเด็ก 219 คน ครูอัตราจ้างจากงบประมาณของสำนักงานโครงการส่วนพระองค์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี 57 คน, องค์การบริหารส่วนตำบล 24 คน องค์การบริหารส่วนจังหวัด 72 คน และอื่นๆ 28 คน) ตั้งแต่ พ.ศ.2525-2554 มีนักเรียนจบการศึกษาจาก

โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนจำนวน 68,777 คน ใน ห้วง 5 ปีที่ผ่านมา มีนักเรียนจบการศึกษาจากโรงเรียน ตำรวจตระเวนชายแดน 13,851 คน สามารถส่งเสริม ให้นักเรียนศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาได้ 12,618 คน คิดเป็นร้อยละ 91.09 (Loei Rajabhat University, Research and Development Institute, 2020)

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการ เรียนการสอนของครู พบปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ (1) ขาด การวางแผนในการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการเรียน การสอนของครู (2) ครูขาดความรู้ความสามารถใน การปฏิบัติงาน ขาดทักษะและเทคนิคในการถ่ายทอด ความรู้ให้แก่เด็กนักเรียน (3) เกิดความซ้ำซ้อนและ ขาดความชัดเจนในการสั่งการ ต้องรอการสั่งการจาก หน่วยงานต้นสังกัด (4) โรงเรียนอยู่ห่างไกล การติดต่อ ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เกิดการล่าช้า อุปสรรค อิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารไม่เอื้อต่อการ ติดต่อประสานงาน (5) ครูขาดความรู้ในเรื่องการเขียน รายงานผลการปฏิบัติงาน และขาดการรายงานผลการ ปฏิบัติงานที่เป็นลักษณะลายลักษณ์อักษร และ (6) ขาดงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนของครู ดังนั้น ผู้เขียนจึงเห็นความสำคัญในการมุ่งวิเคราะห์ กลยุทธ์การบริหารของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ที่ส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียนต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การจัดการคุณภาพการศึกษา Rowley (1997) ให้ความหมายของคุณภาพการศึกษาว่าหมายถึง กระบวนการที่สถาบันการศึกษาได้ดำเนินการอย่างมี ประสิทธิภาพ ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และบรรลุสัมฤทธิ์ ผลตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา รวมทั้งเป็นไปตาม มาตรฐานทางวิชาการ ในขณะที่ Cheng and Tam (1997) ให้ความหมายคุณภาพการศึกษาไว้ว่า เป็นการ จัดการศึกษาที่สนองความต้องการความคาดหวัง และ

ความพึงพอใจของผู้เรียนและตลาดแรงงาน การจัดการ ศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องครอบคลุมทั้งด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ส่วน Owlia and Aspinwall (1996) ได้เสนอมุมมองคุณภาพการศึกษาเป็น 8 มิติ ได้แก่ (1) ด้านสมรรถนะ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ บัณฑิตจะต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานในสาขา วิชาชีพที่สำเร็จการศึกษา (2) ด้านคุณลักษณะพิเศษ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพไม่ใช่เป็นการจัดการศึกษา เพียงเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในเนื้อหาพื้นฐานเฉพาะ สาขาวิชานั้น แต่จะต้องจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้เกิด ทักษะที่เป็นคุณลักษณะพิเศษของสาขาวิชานั้น (3) ด้านความเที่ยงตรง การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะ ต้องเป็นการจัดการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้รับความรู้และ ได้เรียนรู้ทักษะที่ถูกต้องตรงตามความเป็นจริงและมี ความทันสมัย (4) ด้านความตรงตามข้อกำหนดตาม มาตรฐานที่กำหนดไว้ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ สถาบันจะต้องจัดการศึกษาได้ตรงตามข้อกำหนดตาม มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้และเป็นไปตามคำมั่นสัญญา ที่ได้ไว้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (5) ด้านความ จริ่งย่งยืน การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องทำให้ ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่ติดตัวอย่างคงทนถาวรด้วย การมีทั้งความรู้และทักษะที่ลึกซึ้งเพียงพอ (6) ด้าน ความสามารถในการทำประโยชน์ การจัดการศึกษาที่มี คุณภาพจะต้องทำให้ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้ให้ เกิดประโยชน์กับสังคมในสาขาวิชาที่ศึกษา และสนอง ตามความต้องการของสังคม (7) ด้านความรู้สึกที่ดี การ จัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องสร้างให้เกิดภาพพจน์ ที่ดีในสายตาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ (8) ด้านการ รับรู้ในคุณภาพ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะต้อง ตรงตามการรับรู้ในเรื่องคุณภาพของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic manage- ment) เป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบโดยแต่ ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในการสร้าง มูลค่าเพิ่มสู่เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ในกรอบของ

ทิศทางเชิงกลยุทธ์ หรือที่เรียกว่าภารกิจ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นมียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ว่าด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) และส่วนที่ว่าด้วยการดำเนินการ (implementation) เพื่อให้แผนดังกล่าวสำเร็จลุล่วงในการดำเนินการดังกล่าวทรัพยากรจะถูกจัดสรรเพื่อให้มีการใช้กรอบที่มีทิศทางแน่นอน ทั้งเงื่อนไขในทุกอย่างก็ถูกกำหนด เพื่อให้มีความสัมพันธ์กันในการผลักดันองค์กรไปสู่ทิศทางที่มีการวางกรอบไว้ Glueck and Lawrence (1984) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ประสบอยู่ในขณะนั้น โดยพิจารณาจากกลยุทธ์นั้นสามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกิจการได้ ขณะที่ Cetro and Peter (1990) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการทำซ้ำอย่างต่อเนื่องที่จะบรรลุผล เพื่อให้้องค์กรมีการดำเนินงานสอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่างๆ นอกจากนี้ Wright, Kroll, and Parnell (1998) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์คือกระบวนการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงบรรลุผลตามภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการจัดการในลักษณะที่มีการวิเคราะห์ถึง การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและธุรกิจ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ให้มีความสอดคล้องกับจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ ใช้โอกาสและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจของงานบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างไปจากคนอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้เหนือคู่แข่ง และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ถ้าปราศจากกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่จะสามารถโต้ตอบหรือเอาชนะการแข่งขันและไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่

เปลี่ยนแปลงไป การบริหารเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบ 5 กระบวนการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ (1) เป้าหมาย (goal) เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (strategy goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กรเพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการนำไปกำหนดกลยุทธ์ และ (2) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weakness) ภายในโรงเรียนให้เหมาะสมกับโอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threat) จากสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วย จุดแข็งและจุดอ่อน (Dess & Miller, 1993)

2. การกำหนดทิศทาง เป็นการกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมาย 5 ประการ ดังนี้ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (organization's vision) เป็นข้อความทั่วไป ซึ่งกำหนดทิศทาง ข้อความภารกิจ เป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรจะอธิบายถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการ (need) และค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร (2) การกำหนดข้อความภารกิจ (mission statement) เป็นขอบเขตของงานในองค์กรซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวม และดำเนินการวินิจฉัยออกมาเขียนเป็นเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กรออกมา (3) การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (goal and objective) เป็นข้อความอย่างกว้างของจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจ (mission) เป็นจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร (4) การกำหนดเป้าหมาย (goal) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยเป็น

ส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรต้องการให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย และ (5) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objective) วัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์เป็นข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม (Thompson & Strickland, 1995)

3. การกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategy planning) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญและเป็นระยะยาว (Thompson & Strickland, 1995) ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผล ถือเกณฑ์ 3 ระดับ คือ (1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (cooperate level strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วยการลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กรที่พยายามจะสร้าง ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การปรับตัวที่รวดเร็ว และการมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก และ (3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (function level strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (value chain) โดยคำนึงถึงคุณค่า (quality) ประสิทธิภาพ (efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (value delivery) ให้กับผู้บริหาร (Dess & Miller, 1993)

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการกำหนดแผนปฏิบัติการแปรกลยุทธ์ที่สามารถให้เป็นจริงได้ ส่วนนี้ผู้บริหารต้องคำนึง โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ความเป็นผู้นำ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) และการควบคุม

เชิงกลยุทธ์ (strategy control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ประกอบด้วย (1) การประสมประสาน (integration) หมายถึง การที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (2) โครงสร้างองค์กร (organization structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องการ ช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์กร (3). การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน และ (4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategy leadership) หมายถึง ความสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ มีการจัดการ การประสมประสานและการเปลี่ยนแปลง (Dess & Miller, 1993)

5. การควบคุมและการประเมินผล เป็นการควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่ (Thompson & Strickland, 1995) การประเมินผลและการควบคุมเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง ที่จะทำการประเมินถึงกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กรและกลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งหลายที่พึงต้องการทราบว่าได้จัดวางกลยุทธ์ไว้อย่างดีแล้วก็ต้องการวิเคราะห์ตรวจสอบโดยตลอด เกี่ยวกับผลที่ออกมาได้ของกลยุทธ์ที่กำลังใช้อยู่ในปัจจุบัน การเลือกรูปแบบของการควบคุมที่เหมาะสมของแต่ละองค์การนั้น ผู้บริหารจะต้องมีการเลือกเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินผล การดำเนินงานขององค์การ ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ แต่ละองค์การจะเลือกใช้วิธีการประเมินผลและเครื่องมือในการประเมินผลแตกต่างกัน เนื่องจากมีลักษณะโครงสร้างองค์การ และระบบในการควบคุมที่แตกต่างกัน เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละองค์การ

การบริหารเชิงคุณภาพ (quality management) Deming (2000) ได้ให้นิยามการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรว่า เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และต้องมีลักษณะบูรณาการ นับตั้งแต่การเรียนรู้ความต้องการความคาดหวังของผู้บริโภค นำมาออกแบบหรือวางแผนปรับปรุงสินค้าหรือบริการให้ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้บริโภคได้มากยิ่งขึ้น ตลอดจนการออกแบบกระบวนการผลิตและระบบประกันคุณภาพ ออกแบบวิธีการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ ให้ถูกต้อง ตั้งแต่แรก อาทิ การจัดหาและทำงานร่วมกันกับผู้ส่งมอบวัตถุดิบและอุปกรณ์ การจัดซื้อ การตรวจรับและทดสอบคุณภาพของวัตถุดิบ การทดสอบความสามารถของกระบวนการ เครื่องจักรและกรรมวิธีการผลิต การผลิต การประกอบ การตรวจสอบ และการนำสินค้าไปส่งผู้บริโภค นอกจากนี้ Feigenbaum (1961) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานคุณภาพเป็นระบบอันทรงประสิทธิภาพเพื่อรวบรวมความพยายามของกลุ่มต่างๆ ในองค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพ รักษาคุณภาพ และปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้เกิดการประหยัดมากที่สุดในการผลิต และการบริการโดยยังคงรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน จะเห็นได้ว่า Feigenbaum ได้เน้นความสำคัญของระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพที่ประสานความร่วมมือของฝ่ายต่างๆ เข้าด้วยกัน และ Duncan (1995) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานคุณภาพเป็นระบบที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการเพิ่มมูลค่าทุกกระบวนการที่ดำเนินการอยู่ในองค์กร ลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินบนพื้นฐานแห่งความพึงพอใจของพวกเขาว่ามูลค่าเพิ่มนั้นมีจริงหรือไม่ ความมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการบริการ และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้ในการบริหารงานคุณภาพ วิธีการทั้งหลายที่ใช้ในการบริหารงานคุณภาพต้องได้รับการพัฒนา

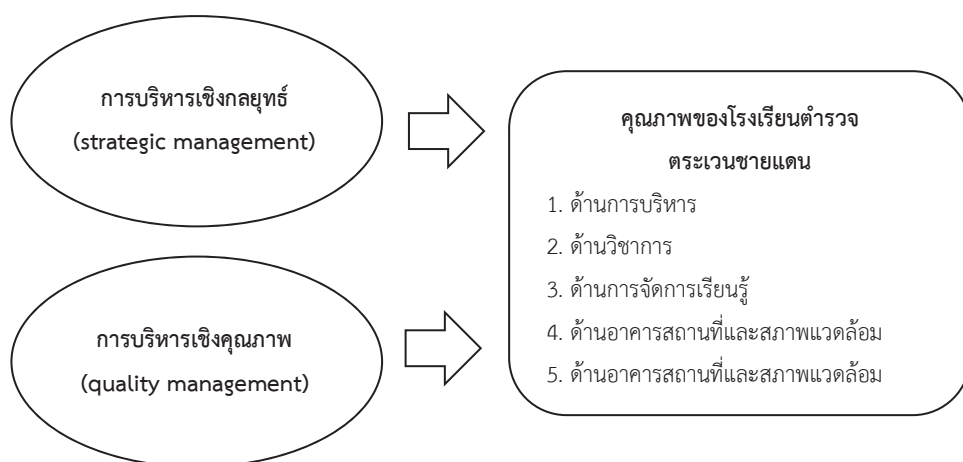
ระบบคุณภาพ (Total Quality Management--TQM) เป็นเครื่องมือในการบริหารคุณภาพ หรือการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร เกิดขึ้นครั้งแรกในสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1950 และมีการนำไปเผยแพร่ตลอดจนพัฒนาอย่างต่อเนื่องและอาจจริงเอาใจในประเทศญี่ปุ่นตั้งแต่ปีค.ศ. 1960 ในชื่อของ Total Quality Control (TQC) ซึ่งเครื่องมือนี้ ได้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่น จนทำให้ประเทศญี่ปุ่นมีการพัฒนาเศรษฐกิจเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วในช่วงปี ค.ศ. 1960-1980 ในช่วงแรกของการประยุกต์ใช้ TQC นั้น ในประเทศญี่ปุ่นมีการใช้ชื่อใหม่ว่า Company Wide Quality Control (CWQC) และได้แพร่หลายจากอุตสาหกรรมการผลิตเข้าสู่อุตสาหกรรมอื่นๆ เช่น อุตสาหกรรมการก่อสร้าง และอุตสาหกรรมการบริการ เป็นต้น ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา TQC หรือ Total Quality Management (TQM) ได้มีการแพร่จากประเทศญี่ปุ่นกลับไปสู่สหรัฐอเมริกา รวมทั้งประเทศอื่นๆ ในทวีปยุโรป และทวีปเอเชียในที่สุด ส่วนในประเทศไทยนั้น TQM ได้เริ่มมีการนำมาประยุกต์ใช้กันอย่างจริงจังตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 เป็นต้นมา ทั้งในกิจการต่างๆ ของภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ และภาคราชการ โดยอาจจะนำหลักการ TQM บางส่วนหรือทั้งหมดมาประยุกต์ใช้ในจำนวนที่มากขึ้นตามลำดับ

หลักการสำคัญของการบริหารแบบ Total Quality Management (TQM) ทุกส่วนงานขององค์กรจะต้องร่วมมือกันและดำเนินการควบคุมคุณภาพอย่างเป็นระบบ การบริหารแบบ TQM นี้ประกอบด้วย หลักการที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ (1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (customer oriented) โดยหลักการข้อนี้ ถือว่าลูกค้าเป็นสาเหตุที่สำคัญที่จะทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ และจุดมุ่งหมายที่สำคัญของธุรกิจ คือ การสร้างและรักษาเรื่องของการให้ความสำคัญกับลูกค้า ซึ่งการให้ความสำคัญนั้นไม่ควร

จะผูกจำกัดเฉพาะที่ลูกค้าจริงๆ หรือที่เรียกว่า ลูกค้าภายนอก (external customer) ทั้งในด้านของการซื้อสินค้าหรือบริการของธุรกิจเท่านั้น แต่ควรจะขยายให้ครอบคลุมไปถึงพนักงาน หรือหน่วยงานที่รองรับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรนั้นๆ ที่เรียกว่าลูกค้าภายใน (internal customer) โดยองค์กรนั้นจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ที่ส่งมอบภายใน (internal supplier) ในการส่งมอบผลงานรวมถึงการสร้าง ความพึงพอใจ ซึ่งจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันที่เรียกว่าห่วงโซ่คุณภาพ (quality chain) ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า และผู้ส่งมอบ (2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) สืบเนื่องจากองค์กรที่จะทำการบริหารแบบ TQM นั้น จะต้องมีความกล้าในเรื่องการตัดสินใจ การแก้ไขปรับปรุง และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถดำเนินงานได้โดยทำการศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนข้อมูลการดำเนินงานและสภาพแวดล้อม เพื่อใช้ในการหาแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพของระบบและผลลัพธ์ได้อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง พยายามหาวิธีในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาการดำเนินงานที่มีความเรียบ

ง่าย แต่ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ และทำการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ โดยสิ่งที่สำคัญ คือ การตรวจสอบนั้นจะต้องไม่สร้างความสูญเสียต่อองค์กรนั้นๆ และ (3) สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วม (employees involvement) โดยสมาชิกในที่นี้ จะรวมถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ จนถึงหัวหน้าคณะผู้บริหาร (Chief Executive Officers--CEO) ซึ่งจะไม่ใช่เพียงเป็นการปฏิบัติแบบทั่วๆ ไป แต่จะต้องมีความเข้าใจและยอมรับในการสร้างคุณภาพสูงสุดให้เกิดขึ้น ซึ่งจะไม่ใช่ว่าเฉพาะบุคคลในหน่วยงานนั้น แต่ทุกหน่วยงานจะต้องทำการร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพขององค์กรอย่างสอดคล้อง และทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์กรคุณภาพเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น โดยอาจจะมีการจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (cross functional team) เข้ามาร่วมในการรับผิดชอบในเรื่องของการดำเนินงาน และการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะถือว่าทีมงานนั้น เปรียบได้กับกลจักรที่สำคัญในการผลักดันองค์กรให้มีความก้าวหน้าและนำไปสู่ความประสบความสำเร็จ (Feigenbaum (1961)

กรอบในการวิเคราะห์



ภาพ 1 กรอบในการวิเคราะห์

ผลการวิเคราะห์

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของโรงเรียน โดยใช้แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) และแนวคิดการบริหารเชิงคุณภาพ (quality management) ปรากฏผลดังนี้

1. ด้านการบริหาร

แม้ว่าการบริหารงานแบบร่วมมือทุกส่วนจะสำคัญ แต่ผู้บริหารต้องไม่ละเลยที่จะพัฒนาสถานศึกษาในส่วน ของระบบงานต่างๆ ด้วย เนื่องจากแต่ละด้านย่อมมีความแตกต่างในบริบทการบริหารสถานศึกษา รวมถึงรายละเอียดที่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ จะพิจารณา ผู้บริหารจะต้องเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของครู นักเรียน และชุมชน ผู้บริหารที่มีดีควรรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กรและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมทั้งทางความคิดและการปฏิบัติ ไม่ใช่เพียงคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเท่านั้น โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา โดยเริ่มจากทัศนคติของคนในสถานศึกษา ก่อนต้องชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา ชี้ให้เห็นความสำคัญของการร่วมมือกันพัฒนาชี้ให้เห็นความสำคัญของการสร้างนักเรียนที่มีคุณภาพ ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่จะต้องเปิดกว้าง ยอมรับให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร และตระหนักเสมอว่า ทุกปัญหานั้นต้องให้ทุกฝ่ายได้ร่วมเสนอแนวทางแก้ไข

2. ด้านวิชาการ

ภารกิจหลักและสำคัญของสถานศึกษาคงหนีไม่พ้นด้านงานวิชาการหากแต่ผลงานทางวิชาการโดยเฉพาะผลการประเมินในรูปแบบต่างๆ กลับกลายเป็นปัญหาระดับชาติ ทุกครั้งที่มีการสอบวัดความรู้คะแนนเฉลี่ยในภาพรวมจะอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ ผู้บริหาร

ต้องเรียนรู้ที่จะนำแนวทางของข้อสอบแต่ละครั้งมาสร้างเป็นคลังข้อสอบภายในสถานศึกษาเพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ อาจให้มีการร่วมเฉลยระหว่างครูและนักเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน แต่ทั้งนี้ภาระงานของครูนั้นควรเน้นไปที่กิจกรรมการจัดการเรียนรู้มากกว่างานด้านอื่นๆ เพื่อให้ครูได้สามารถพัฒนานักเรียนได้อย่างเต็มที่ให้ครูมีเวลาในการสืบค้นหาข้อมูลใหม่ๆ มากกว่าการที่ต้องพิจารณางานเอกสารของสถานศึกษา นอกจากนี้ การส่งนักเรียนเข้าร่วมแข่งขันทางวิชาการในรายการต่างๆ ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ครูและนักเรียนได้พัฒนาทักษะและกระบวนการในการเรียนรู้เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถขององค์กรต่อไป

3. ด้านการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานด้านวิชาการ แต่กระนั้นก็เป็นหนึ่งในกระบวนการที่ทำให้ นักเรียนได้เกิดการเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่สถานศึกษาต้องการอย่างแท้จริง ดังนั้นการจัดการเรียนรู้จะต้องมุ่งเน้นกระบวนการให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้อย่างแท้จริง ซึ่งองค์ความรู้ที่ครูถ่ายทอดควรเป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันของนักเรียนได้ จะทำให้นักเรียนเห็นคุณค่าของการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น โดยผู้บริหารและครูควรมีบทบาทในการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการเรียนรู้ที่เหมาะสม ส่งเสริมให้นักเรียนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกันทั้งในและนอกห้องเรียน ทั้งกิจกรรมวิชาการ กิจกรรมนันทนาการ รวมไปถึงกิจกรรมอื่นๆ ที่โรงเรียนหรือชุมชนจัดขึ้น

4. ด้านอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม นับว่าเป็นอีกปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะต้องพัฒนา โดยอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมต้องมีความปลอดภัย และส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาคารสถาน

ที่สำหรับนักเรียนระดับปฐมวัย ต้องมีที่ที่เด็กได้ลงมือทำ มีพื้นที่วิ่งเล่น มีเครื่องเล่น มีของเล่น ที่ต้องมีมาตรฐานและปลอดภัย ลักษณะอาคารต้องน่าดึงดูด เป็นส่วนตัว มีส่วนที่เป็นที่รับรองผู้ปกครอง และส่วนที่ครูจะต้องดูแลนักเรียนโดยปราศจากบุคคลภายนอก ห้องน้ำต้องมีสุขภัณฑ์สำหรับเด็กเล็ก ห้องเรียนต้องเต็มไปด้วยผลงานนักเรียน ขณะที่ในระดับประถมศึกษา จะต้องเริ่มมีห้องสมุด มีห้องให้นักเรียนได้อ่านหนังสือมากขึ้น สถานที่ที่จะมุ่งเน้นการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นระเบียบมากขึ้น เริ่มมีมุมที่นักเรียนสามารถแสดงผลงานของตัวเองได้ด้วยการออกแบบ ส่วนระดับมัธยมศึกษาจะต้องเป็นทางการมากขึ้น ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ได้อย่างดี มีอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่มากกว่าระดับชั้นอื่น มีห้องปฏิบัติการในบางรายวิชา มีห้องสมุดที่มากขึ้นเพื่อส่งเสริมนิสัยการค้นคว้าหาความรู้

5. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

คนยังเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาในทุกด้าน อัตราค่าจ้าง รวมถึงคุณภาพในแต่ละคน ย่อมเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา ดังนั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจึงถือเป็นอีกหน่วยงานที่ต้องสร้างแนวคิดทุกเรื่องที่กำลังทำให้เกิดประโยชน์ เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management--HRM) มีวัตถุประสงค์หลัก 4 วัตถุประสงค์ คือ การสรรหา การพัฒนา การรักษาไว้ และการใช้ประโยชน์ ทั้งสี่ข้อนี้จำเป็นต้องทำอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง

จะเห็นได้ว่ามีความพยายามที่จะบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็กมาโดยตลอดแต่เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเริ่มต้นและเน้นไปที่ธุรกิจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักที่แน่นอน คือ หน่วยธุรกิจต้องการกำไรสูงสุด (maximum profit) ดังนั้น เมื่อมีการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปดัดแปลงใช้กับโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งต้องทำตามระบบราชการและมีการวัดผลงานไป

ที่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยเฉพาะของโรงเรียนขนาดเล็กจึงควรเป็นเรื่องที่ต้องทำการศึกษาผลที่ได้รับต่อไป

บทสรุป

กลยุทธ์การบริหารของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่ส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียน ในด้านการบริหารวิชาการมีลักษณะเด่นในเรื่องการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้ภาควิชาการกับการพัฒนาทักษะชีวิต การบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษาและการบริหารแบบมีส่วนร่วมโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนมีการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นซึ่งสอดคล้องกับวิถีชีวิตโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเชื่อมโยงกับภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากลมีการจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญตามแนวการปฏิรูปการเรียนรู้ว่าเป็นระบบนักเรียนมีโครงการซึ่งบูรณาการและต่อยอดการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระแผนงานโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนปฏิรูปการเรียนรู้มีการประเมินผลจากสภาพจริงในด้านสื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้ โรงเรียนได้รับการสนับสนุนด้านสื่อการเรียนการสอนรวมทั้งสื่อเทคโนโลยีห้องสมุดมีการนิเทศการเรียนการสอนรวมทั้งการนิเทศงานจากหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมและโครงการนอกจากการศึกษาในระบบโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนยังมีการฝึกวิชาชีพให้แก่ศิษย์เก่าและชาวบ้านในศูนย์ฝึกอาชีพของตำรวจตระเวนชายแดนโดยศิษย์เก่าสามารถเรียนวิชาสามัญจากหน่วยงานที่จัดการศึกษานอกระบบได้ด้วยในด้าน การประกันคุณภาพโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนมีการประเมินคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอกโดยใช้มาตรฐานตัวบ่งชี้และเกณฑ์เดียวกับโรงเรียนสังกัดอื่น

ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัดโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน นั้นจะต้องมีการจัดทำแผน กลยุทธ์ของโรงเรียนด้วยเช่นกัน โดยหน่วยงาน

กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน มีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อร่วมกันจัดทำแผน กลยุทธ์ของแต่ละโรงเรียนเป็นประจำทุกปี มีการใช้วิธีการสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อให้ครูใหญ่และครูในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนได้จัดทำแผนร่วมกัน การเขียนข้อความกลยุทธ์ควรเขียนให้ กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยข้อมูลกลยุทธ์จะเป็นข้อมูลที่แสดงทิศทางหรือจุดเน้นการปฏิบัติงาน เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นว่าจะทำอะไร และแสดงกิจกรรมคือบอกว่า “จะอย่างไร” ดังนั้น โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนทุกแห่งที่อยู่ในสังกัดของกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน จะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และจะต้องมีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมทั้งมีการติดตามผลและประเมินผลของกลยุทธ์อีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

1. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ควรมุ่งเน้นการระดมความคิดของผู้มีส่วนกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ระบุความสำเร็จที่ต้องการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกและระบุแผนงานโครงการ/กิจกรรม
2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา ควรมุ่งเน้นการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมความคิดในการดำเนินงานและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกลยุทธ์
3. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา จะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกำหนดปฏิทินการประเมินผล สร้างเครื่องมือในการประเมินติดตามและประเมินกลยุทธ์ รายงานและปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์อยู่เสมอ

References

- Cetro, S. C., & Peter, J. P. (1990). *Strategic management a focus on process*. McGraw-Hill.
- Cheng, Y. C., & Tam, W. M. (1997). Multi-models of quality in education. *Quality Assurance in Education*, 5(1), 22-31.
- Deming, W. E. (2000). *The new economics for industry, government and education* (2nd ed.). MIT Press.
- Dess, G. G., & Miller, A. (1993). *Strategic management*. McGraw-Hill.
- Duncan, W. L. (1995). *Total quality: Key terms and concepts*. Amacon Book.
- Feigenbaum, A. V. (1961). *Total quality control engineering and management*. McGraw-Hill.
- Glueck, W. F., & Lawrenc, R. J. (1984). *Business policy and strategic*. McGraw-Hill.
- Loei Rajabhat University, Research and Development Institute. (2020). *Background of the Border Patrol Police School*. Retrieved from <https://www.research.lru.ac.th/th/ความเป็นมาโรงเรียนตำรวจ/> [In Thai]
- Owlia, M. S., & Aspinwall, E. M. (1996). A framework for the dimensions of quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 4(2), 12-20.
- Rowley, J. (1997). Beyond service quality dimensions in higher education and towards a service contract. *Quality Assurance in Education*, 5(1), 7-14.
- Thompson, A., & Strickland, A. J. (1995). *Strategic management concept and cases* (8th ed.). Business.
- Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. (1998). *Strategic management* (4th ed.). Prentice Hall.