

บทที่ 5

“โปรแกรมอบรมด้วยตนเองออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการวางแผนกลยุทธ์ ของครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา”

นวัตกรรมทางการศึกษาที่เป็นผลผลิตจากการวิจัยและพัฒนา

บทนำ

การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อเสริมสร้างทักษะการวางแผนกลยุทธ์ของครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ที่เป็นโปรแกรมอบรมด้วยตนเองออนไลน์ (Online Self-Training Program) ในงานวิจัยนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research & Development: R&D) ตามทัศนะของวิโรจน์ สารรัตนะ (2566) ที่เห็นว่า ในต้นศตวรรษที่ 21 มีหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่ถือเป็นนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นมากมาย ที่คาดหวังว่าหากครูมีความรู้ (Knowledge) แล้วกระตุ้นให้นำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ (Action) ก็จะก่อให้เกิดพลัง (Power) ให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ด้วยแนวคิด “Knowledge + Action = Power” และด้วยแนวคิด “พัฒนาครู แล้วครูนำผลที่ได้รับไปสู่การพัฒนาที่ส่งผลต่อผู้เรียนหรือต่องานที่ทำ”

ในการดำเนินงานวิจัยตามแนวคิดดังกล่าว การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการวิจัยและพัฒนา เพราะทำให้ได้ “ความรู้” (Knowledge) ที่นำมาใช้ในการพัฒนาครูให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งบริบททางสังคมและทางการศึกษาในยุคดิจิทัลเช่นปัจจุบัน แหล่งความรู้เหล่านั้นมีมาจากหลากหลายประเทศในโลกออนไลน์ เป็นความรู้สากลที่ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 นอกจากแหล่งความรู้จากงานวิจัยที่ผ่านกระบวนการ Peer review จากเอกสารตำราแล้ว ยังมีแหล่งความรู้ในลักษณะที่เป็น “บทความแสดงทัศนะหรือความเห็นในการพัฒนาเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเฉพาะเจาะจง” จากเว็บไซต์ทั่วไป มีคำอธิบายประกอบทัศนะหรือความเห็นนั้นอย่างเป็นรูปธรรม บางแหล่งมีกรณีศึกษาประกอบ มีรูปภาพประกอบ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าความรู้ในลักษณะดังกล่าว “ตรงตามความต้องการที่จะนำมาใช้ในการจัดทำเป็นหน่วยการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้พัฒนาครู แล้วครูนำผลการเรียนรู้ไปพัฒนาต่อเนื่องให้กับนักเรียนหรือกับงานที่ทำ” เป็นความรู้ที่มีประโยชน์ต่องานวิจัยและพัฒนาซึ่งเป็นการวิจัยประยุกต์ (Applied Research) จะถูกทดสอบด้วย “การวิจัยเชิงทดลอง” ในขั้นตอนสุดท้ายของระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในงานวิจัยนี้ หากผลการวิจัยพบว่าเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยที่กำหนด แสดงว่า “ความรู้ที่ศึกษารวบรวมมา ไม่ว่าจะมาจากแหล่งใดต่างก็มีคุณค่าและมี

ประโยชน์ที่จะนำไปใช้ได้อย่างมีความเชื่อมั่นได้ เพราะมีผลการวิจัยรองรับ จึงสามารถที่จะนำไปเผยแพร่ให้กับประชากรเป้าหมายได้ต่อไป”

นวัตกรรมทางการศึกษาในลักษณะที่เป็นโปรแกรมอบรมด้วยตนเองออนไลน์ในงานวิจัยนี้เป็น E-program ที่สามารถนำไปใช้เพื่อการเรียนรู้และเพื่อการปฏิบัติด้วยหลักการทุกที่ทุกเวลา (Anywhere, Anytime) ประกอบด้วยสองโครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู ประกอบด้วย หน่วยการเรียนรู้ (Learning Modules) ของครูจำนวนหนึ่ง 2) โครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การปฏิบัติให้เกิดผลกับนักเรียนหรือกับงานที่ทำ มีคู่มือการทำงานเพื่อครูนำไปใช้เป็นแนวในการพัฒนา โดยมีหลักการ แนวคิด และขั้นตอนการวิจัยดังภาพข้างล่าง

สร้างโปรแกรมอบรมด้วยตนเองออนไลน์ (Online Self-Training Program) ที่มีองค์ประกอบ 2 โครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาการเรียนรู้ของครู และ 2) โครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ โดยนำความรู้จากผลการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาจัดทำเป็นหน่วยการเรียนรู้ (Learning Module) เพื่อใช้พัฒนาครู และจัดทำคู่มือทำงาน (Work Manual) เพื่อครูใช้เป็นแนวในการนำผลการเรียนรู้ไปพัฒนาต่อเนื่องจากนักเรียนหรือกับงานที่มุ่งพัฒนา

นำโปรแกรมตรวจสอบ 1) ความถูกต้อง (Accuracy) 2) ความเป็นประโยชน์ (Utility) 3) ภาษา 4) รูปแบบการนำเสนอ และ 5) อื่นๆ 2 ระยะ คือ 1) การตรวจสอบภาคสนามเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไข (Preliminary Field Testing and Revision) 2) การตรวจสอบภาคสนามครั้งสำคัญและการปรับปรุงแก้ไข (Main Field Testing and Revision) เมื่อปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาที่นำเสนอในโปรแกรมลงตัวแล้ว ได้จัดทำเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยเชิงทดลองในขั้นตอนต่อไป

สร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย และดำเนินการวิจัยเชิงทดลองในภาคสนาม 2 ระยะ ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงทดลองโครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครูเพื่อทดสอบสมมุติฐานการวิจัยว่าหน่วยการเรียนรู้และคู่มือการทำงานประกอบโครงการทั้งสองส่งผลให้ครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการทดลองมีผลการเรียนรู้หลังการทดลองเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยที่กำหนดหรือไม่ ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงทดลองโครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การปฏิบัติเพื่อทดสอบว่าครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการทดลองสามารถนำผลการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลต่อนักเรียนหรือต่อ

หากผลการวิจัยพบว่าเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยที่กำหนด แสดงว่า ความรู้ทั้งในลักษณะที่เป็นบทความแสดงทัศนะหรือความเห็นในการพัฒนาเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเฉพาะเจาะจง เป็นแหล่งที่ไม่มี Peer Review และความรู้จากแหล่งอ้างอิงที่เป็นผลงานวิจัย เอกสารตำราที่มีกระบวนการ Peer Review ที่ผู้วิจัยเห็นว่ามีข้อมูลที่ตรงตามความต้องการนั้น ต่างเป็นความรู้ที่มีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อการนำมาใช้ในการพัฒนา เพราะมีผลการวิจัยรองรับ จึงสามารถนำไปเผยแพร่ให้กับประชากรเป้าหมายได้ต่อไป

ในบทที่ 5 จึงนำเอานวัตกรรมทางการศึกษาที่เป็นผลผลิตจากกระบวนการวิจัยและพัฒนา มาแสดงตามลำดับ ดังนี้



โปรแกรมอบรมด้วยตนเองออนไลน์

เพื่อเสริมสร้างทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของครู
ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

นวัตกรรมทางการศึกษาที่เป็นผลผลิตจากการวิจัยและพัฒนา

จาก โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู
สู่โครงการครูนำผลการเรียนรู้การพัฒนางาน

อรรณญา สิงไสดา

คุรุภัณฑ์ตติสาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

ปีพุทธศักราช 2571

คำนำ

การวิจัยเรื่อง “โปรแกรมอบรมด้วยตนเองออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการวางแผนกลยุทธ์ของครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา” นี้เป็นการวิจัยในหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้นวัตกรรมทางการศึกษาที่เป็นโปรแกรมอบรมด้วยตนเองออนไลน์ (Online Self – Training Program) ที่ประกอบด้วย 2 โครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู และ 2) โครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาผู้เรียนหรือต่องานที่ทำ

โครงการแรกมีหน่วยการเรียนรู้ (Learning Modules) สำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเองของครู โครงการที่สองมีคู่มือเพื่อการปฏิบัติ (Work Manual) เพื่อครูนำไปใช้เป็นแนวการปฏิบัติกับนักเรียนในห้องเรียนหรือกับงานที่ทำ โดยคาดหวังว่านวัตกรรมทางการศึกษานี้ เมื่อผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนาหลายขั้นตอน (Ri&Di) แล้วนำไปทดลองใช้ในพื้นที่ที่เป็นตัวแทนของประชากร เมื่อผลการทดลองพบว่านวัตกรรมนั้นมีประสิทธิภาพ ก็สามารถนำไปเผยแพร่ให้กับประชากรที่เป็นพื้นที่เป้าหมายได้ใช้ประโยชน์ในวงกว้างได้อย่างมีผลการวิจัยรองรับ ทั้งนี้ โปรแกรมอบรมด้วยตนเองออนไลน์นี้ถือเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่เป็นผลผลิตจากการวิจัยและพัฒนาที่มีความสำคัญต่อการบริหารการศึกษาทั้งเชิงวิชาการและเชิงวิชาชีพ ดังนี้

ให้ความสำคัญกับการศึกษาศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีความสำคัญเพราะเป็นสิ่งท้าทายต่อการบริหารการศึกษาในศตวรรษใหม่ อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทางการศึกษาที่แตกต่างจากศตวรรษที่ 20 ทุกด้าน ทั้งด้านศาสตร์การสอน หลักสูตร ทักษะการเรียนรู้ ทักษะของครู ทักษะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ บริบทของสถานศึกษา บริบทของห้องเรียน และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ บทบาทหน้าที่และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา (Churches, 2008; Driscoll, 2022; and Kashyap, n.d.)

มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับสถานศึกษา ที่นักวิชาการให้ความเห็นว่า การบริหารการศึกษาเกิดขึ้นในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ส่วนกลางถึงระดับสถานศึกษา แต่การบริหารการศึกษาระดับสถานศึกษา (คือ โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือชื่อเรียกอื่นๆ) มีความสำคัญเพราะเป็นฐานปฏิบัติที่จะทำให้การระดมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรวัตถุให้เกิดประโยชน์ที่ใช้งานได้จริง เป็นฐานปฏิบัติที่จะช่วยเสริมสร้างการสอนและการเรียนรู้ที่จะส่งผลให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่ถูกต้องจากครูที่ถูกต้อง และเป็นฐานปฏิบัติที่จะสร้างอิทธิพลที่ส่งผลต่อนักเรียนให้เติบโตไปสู่เป้าหมายที่กำหนดโดย

มีครูเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Kashyap, n.d.) สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) ซึ่งเป็นรูปแบบการกระจายอำนาจให้โรงเรียนที่เป็นหน่วยหลักในการจัดการศึกษา (Edge, 2000)

ใช้หลักการพัฒนาครู แล้วครูนำผลที่ได้รับไปสู่การพัฒนาที่ส่งผลต่อผู้เรียนหรือต้องงานที่
ทำ ถือเป็นหลักการที่เป็นจุดเน้นของการบริหารการศึกษา คือ การเสริมสร้างการสอนและการเรียนรู้ (The Focus of Educational Administration is the Enhancement of Teaching and Learning) (Amadi, 2008) เป็นกระบวนการช่วยให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่ถูกต้องจากครูที่ถูกต้อง (Enables the Right Pupils to Receive the Right Education from the Right Teachers) (Dhammei, 2022) เป็นการกระตุ้นการพัฒนาโปรแกรมที่เหมาะสมสำหรับการสอนและการเรียนรู้ (Bamte, n.d.) เป็นไปตามหน้าที่ของการบริหารการศึกษาตามทัศนะของ Amadi (2008) ที่กล่าวถึงหน้าที่เกี่ยวกับหลักสูตร/การสอน (The Curriculum/Instructional Functions) หน้าที่เกี่ยวกับบุคลากร (The Staff Personnel Functions) และหน้าที่เกี่ยวกับนักเรียน (The Student Personnel Functions) และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการบริหารการศึกษา คือ เพื่อให้การศึกษาที่เหมาะสมแก่นักเรียน (To Provide Proper Education to Students) เพื่อให้แน่ใจว่ามีการพัฒนาวิชาชีพของครู (To Ensure Professional Development among Teachers) และเพื่อความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (To Ensure Qualitative Improvement of Education) (Kashyap, n.d.) อันเนื่องจากหลักการ “พัฒนาครู แล้วครูนำผลที่ได้รับไปสู่การพัฒนาที่ส่งผลต่อผู้เรียน” เป็นหลักการส่งเสริมบทบาทการเป็นผู้นำทางการศึกษาให้กับครูตามทัศนะของ Speck (1999) และ Seyfarth (1999) ส่งเสริมต่อการทำหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาที่จะต้องสนับสนุนคณะครูด้วยการฝึกอบรมและให้คำแนะนำตามทัศนะของ University of Bridgeport (2022) และ Target Jobs (n.d.) และส่งเสริมต่อแนวคิดพัฒนาวิชาชีพของครูที่ให้คำนึงถึงการส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุด (Ultimate Goal) ของการศึกษาตามทัศนะของ Gusky (2000) และ Hoy and Miskel (2001)

คำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพทางการบริหารการศึกษา ทั้งมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาที่คุรุสภากำหนดตามมาตรฐานด้านความรู้ ในกรณีสามารถพัฒนาครูและบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ สามารถวิเคราะห์สังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา สามารถนำกระบวนการทางการวิจัย การวัดและประเมินผล ไปใช้ในการบริหารจัดการการศึกษาได้ สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา และสามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครู และบุคลากรในสถานศึกษา และตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ในกรณีปฏิบัติโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน

พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูง และสร้างโอกาสการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ (The Teachers Council of Thailand, n.d.)

โครงสร้างของโปรแกรมอบรมด้วยตนเองออนไลน์

โครงสร้างของโปรแกรมอบรมด้วยตนเองออนไลน์ที่มีองค์ประกอบครบสมบูรณ์ ประกอบด้วย 2 โครงการ คือ

โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู มีหน่วยการเรียนรู้ (Learning Module) เพื่อการเรียนรู้ของครูจำนวน 8 หน่วยการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) นิยามทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 2) ความแตกต่าง นโยบาย แผนกลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการ
- 3) ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์
- 4) ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 5) ทักษะที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 6) แนวการพัฒนาแผนกลยุทธ์โรงเรียน
- 7) ความท้าทายและอุปสรรคในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 8) เครื่องมือสำหรับการประเมินประสิทธิผลของทักษะการวางแผนกลยุทธ์

โครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาผู้เรียนหรือต่องานที่ทำ มีคู่มือการทำงานสำหรับครูในหัวข้อต่างๆ ดังนี้

- 1) คำชี้แจง
- 2) สรุปลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา
- 3) สรุปแนวทางการพัฒนา
- 4) สรุปขั้นตอนการพัฒนา
- 5) แบบประเมินผลสำเร็จจากการพัฒนา
- 6) ภาพเชิงหลักการเพื่อการพัฒนา
- 7) แบบประเมินตนเองของครูถึงการเลือกแนวทางการพัฒนาไปปฏิบัติ (Google Form)
- 8) แบบประเมินตนเองของครูถึงการเลือกขั้นตอนการพัฒนาไปปฏิบัติ (Google Form)
- 9) แบบฟอร์มเพื่อให้ครูสะท้อนผลการปฏิบัติงานของตนเอง (Google Form) ดังมี

ภาพประกอบดังนี้

โปรแกรมอบรมด้วยตนเองออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของครู
ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

โครงการครูพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้
เกี่ยวกับทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

หน่วยการเรียนรู้ (Learning Module)

- 1 นิยามทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 2 ความแตกต่าง เบื้องต้น กลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการ
- 3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและมีประโยชน์ต่อการ
- 4 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 5 ทักษะที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 6 แนวทางการพัฒนาแผนกลยุทธ์โรงเรียน
- 7 ความท้าทายและอุปสรรคในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 8 เครื่องมือสำหรับการประเมินประสิทธิผลของทักษะการวางแผนกลยุทธ์

โครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การปฏิบัติใช้ส่งผลต่องานที่มุ่งพัฒนาเสนอในหัวข้อต่างๆ ดังนี้

- 1 คำชี้แจง
- 2 สรุปลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา
- 3 สรุปแนวทางการพัฒนา
- 4 สรุปขั้นตอนการพัฒนา
- 5 ภาพเชิงเกินผลสำเร็จจากการพัฒนา
- 7 แบบประเมินตนเองของครูเลือกแนวทางการพัฒนาไปปฏิบัติ
- 8 แบบประเมินตนเองของครูเลือกขั้นตอนการพัฒนาไปปฏิบัติ
- 9 แบบฟอร์มบันทึกเพื่อใคร่สวนผลการปฏิบัติงานของตนเอง

โครงการที่ 1



โครงการครูพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้
เกี่ยวกับทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์

หน่วยการเรียนรู้ (Learning Module)

- 1 **นิยามทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์**
- 2 ความแตกต่าง นโยบาย แผนกลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการ
- 3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและมีประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์
- 4 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 5 ทักษะที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 6 แนวการพัฒนาแผนกลยุทธ์โรงเรียน
- 7 ความท้าทายและอุปสรรคในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 8 เครื่องมือสำหรับการประเมินประสิทธิผลของทักษะการวางแผนกลยุทธ์





โครงการที่ 1 คือ โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู มีหน่วยการเรียนรู้ (Learning Modules) เพื่อใช้ในโครงการนี้จำนวน 8 หน่วยการเรียนรู้ คือ

1. หน่วยการเรียนรู้เกี่ยวกับนิยามทักษะการวางแผนกลยุทธ์ จากทัศนะของ Oxford University Press (2009), Kabeyi (2019), Gutterman (2023), Yangailo (2024), และ Municipal Research and Services Center of Washington (2025)
2. หน่วยการเรียนรู้เกี่ยวกับความแตกต่าง นโยบาย แผนกลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการจากทัศนะของ Aggarwal (2025), Be Strategic Planning (n.d.), Bisht (2024), Elyea (2022), Jabalpurwala (2024) และ Taleb (n.d.)
3. หน่วยการเรียนรู้เกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและมีประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์จากทัศนะของ Humphrey (2005), Mintzberg (1973), Porter (1980), และ Prahalad and Hamel (1990)
4. หน่วยการเรียนรู้เกี่ยวกับความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนจากทัศนะของ Bantilan, Deguito, Otero, Regidor, and Junsay (2023), Chimuka (2016), Khalilov, Adilzade, Rzayev, Guliyev, and Yusifova (2024), King (2023), Mahardhika และ Raharja (2023), และ The Australian Education Research Organisation (2023)
5. หน่วยการเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนจากทัศนะของ SD Mayer and Associates (2024), Hidayat and Nurmila (2024) และ Angelo (n.d.)
6. หน่วยการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวการพัฒนาแผนกลยุทธ์โรงเรียนจากทัศนะของ Adobe for Business Team (2025), Hidayat, Herman, and Sukmara (2024), Education Resource Strategies (2025)
7. หน่วยการเรียนรู้เกี่ยวกับความท้าทายและอุปสรรคในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน จากทัศนะของ Teacher Institute (2023), Sanga, Chaula, and Mhando (2023), and Endo, Busari, and Ibrahim (2025)
8. หน่วยการเรียนรู้เกี่ยวกับเครื่องมือสำหรับการประเมินประสิทธิผลของทักษะการวางแผนกลยุทธ์ จากทัศนะของ Van Gronigen, Meyers, and Hitt (2017), Aydin, Karakulle, and Polat (2022), and University of Iceland (2018)

การนำเสนอเนื้อหาที่เป็นความรู้ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น ประกอบด้วย ชื่อของหน่วยการเรียนรู้ วัตถุประสงค์การเรียนรู้ คำชี้แจงการใช้ เนื้อหาที่นำเสนอจำแนกตามแหล่งอ้างอิง แต่ละแหล่งอ้างอิงมีกิจกรรมให้ทบทวน เช่น การตั้งคำถามให้ทบทวนความเข้าใจ การแนะนำให้ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ การวิจารณ์ต่อข้อสรุปประเด็นสำคัญ การให้ข้อเสนอแนะในข้อสรุป การตั้งประเด็นให้นำเสนอกรอบแนวคิดสำคัญของประเด็นที่ศึกษา และรายชื่อเอกสารอ้างอิง

การนำเสนอเนื้อหาในหน่วยการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาลำดับทักษะการคิดตาม Bloom's Taxonomy 6 ระดับ คือ ทักษะการคิดระดับความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) การประยุกต์ (Applying) การวิเคราะห์ (Analysing) การประเมิน (Evaluating) และการสังเคราะห์หรือการสร้างสรรค์ (Synthesising/Creating)

นอกจากนั้น ได้คำนึงถึงทฤษฎีการเรียนรู้ของ Pavlov หรือที่เรียกว่า Classical Conditioning หรือการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก เป็นทฤษฎีการเรียนรู้ที่อธิบายว่าสิ่งมีชีวิตสามารถเรียนรู้ที่จะเชื่อมโยงสิ่งเร้าสองสิ่งเข้าด้วยกัน และตอบสนองต่อสิ่งเร้าแรกเหมือนกับสิ่งเร้าที่สอง ทฤษฎีนี้มีองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง: 1. สิ่งเร้าที่ไม่วางเงื่อนไข (Unconditioned Stimulus - UCS) เป็นสิ่งเร้าที่กระตุ้นการตอบสนองโดยธรรมชาติ 2. การตอบสนองที่ไม่วางเงื่อนไข (Unconditioned Response - UCR) เป็นการตอบสนองโดยธรรมชาติที่เกิดขึ้นเมื่อมีสิ่งเร้าที่ไม่วางเงื่อนไขมากระตุ้น 3. สิ่งเร้าที่วางเงื่อนไข (Conditioned Stimulus - CS) เป็นสิ่งเร้าที่เป็นกลางที่ถูกนำมาจับคู่กับสิ่งเร้าที่ไม่วางเงื่อนไขหลายๆ ครั้ง รวมทั้งคำนึงถึงทฤษฎีการเรียนรู้ของ Skinner หรือที่เรียกว่าทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบการกระทำ (Operant Conditioning) เน้นว่าพฤติกรรมของมนุษย์ถูกกำหนดโดยผลลัพธ์ที่ตามมา การเสริมแรง (Reinforcement) ไม่ว่าจะเป็นเชิงบวก (ให้รางวัล) หรือเชิงลบ (ลดสิ่งที่ไม่ชอบ) จะเพิ่มโอกาสที่พฤติกรรมนั้นจะเกิดขึ้นอีก ในขณะที่การลงโทษ (Punishment) จะลดโอกาสในการเกิดพฤติกรรมนั้นๆ

ดังนั้น วัตถุประสงค์หลักของการเรียนรู้ตามหน่วยการเรียนรู้ (Learning Modules) ในโครงการแรกนี้ จึงคาดหวังว่า ท่านจะมีพัฒนาการด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพทางสมองหรือสติปัญญาตาม The Revised Taxonomy (2001) ของ Benjamin S. Bloom 6 ระดับ เรียงจากทักษะการคิดขั้นต่ำกว่าไปหาทักษะการคิดขั้นสูงกว่า ดังนี้ คือ ความจำ (Remembering) ความเข้าใจ (Understanding) การประยุกต์ (Applying) การวิเคราะห์ (Analyzing) การประเมิน (Evaluating) และการสร้างสรรค์ (Creating) ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ จากการใช้คำกริยาคำใดคำหนึ่งจากรายการที่แสดงถึงวัตถุประสงค์การเรียนรู้ในแต่ละระดับของพุทธิพิสัย ดังนี้

- 1) **ระดับความจำ** - บอกคุณสมบัติ จับคู่ เขียนลำดับ อธิบาย บรรยาย ชี้ดเส้นใต้ จำแนก หรือระบุ

- 2) **ระดับความเข้าใจ** - แปลความหมาย อธิบาย ขยายความ สรุปความ ยกตัวอย่าง บอกความแตกต่าง หรือเรียบเรียง
- 3) **ระดับการประยุกต์** - แก้ปัญหา สาธิต ทำนาย เชื่อมโยง ความสัมพันธ์ เปลี่ยนแปลงคำนวณ หรือปรับปรุง
- 4) **ระดับการวิเคราะห์** - แยกแยะ จัดประเภท จำแนกให้เห็นความแตกต่าง หรือบอกเหตุผล
- 5) **ระดับการประเมิน** - วัดผล เปรียบเทียบ ตีค่า ลงความเห็น วิวิจารณ์
- 6) **ระดับการสร้างสรรค์** - รวบรวม ออกแบบ จัดระเบียบ สร้าง ประดิษฐ์ หรือวางหลักการ

Module 1



หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 นิยามของทักษะการวางแผนกลยุทธ์ (Definition of Strategic Planning Skills)

คำชี้แจง

1)

โปรดศึกษานิยามทักษะการวางแผนกลยุทธ์
(Definition of Strategic Planning Skills)
ของแต่ละทักษะ

2)

โปรดทบทวนความเข้าใจจากคำถามท้าย
เนื้อหาของแต่ละทักษะ

3)

ศึกษาต้นฉบับภาษาอังกฤษจากเว็บไซต์ที่
นำเสนอไว้ท้ายเนื้อหา ของแต่ละทักษะ

4)

วิจารณ์บทสรุปนิยามทักษะการวางแผน
กลยุทธ์ (Definition of Strategic Planning
Skills) แสดงองค์ประกอบหรือตัวบ่งชี้ที่
สำคัญของทักษะการวางแผนกลยุทธ์
(Definition of Strategic Planning Skills)

โปรดศึกษา

“นิยามของทักษะการวางแผนกลยุทธ์ (Definition of Strategic Planning Skills)”

ตามทักษะต่าง ๆ ตามลำดับดังต่อไปนี้

Oxford University Press (2009) ได้ให้คำจำกัดความของทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง สมรรถนะและความสามารถที่ช่วยให้บุคคลและองค์กรสามารถพัฒนาและดำเนินแผนระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดวางเป้าหมายให้สอดคล้องกับโอกาสและความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาภายในสภาพแวดล้อมของตน โดยพื้นฐานแล้ว การวางแผนเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในภูมิทัศน์ทางการตลาด ซึ่งช่วยให้บริษัทต่างๆ สามารถวางตำแหน่งตนเองได้เปรียบ ทักษะเหล่านี้ครอบคลุมทักษะการวิเคราะห์แนวคิด และความสัมพันธ์ระหว่าง

ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ระยะยาวที่กว้างไกลกว่าเป้าหมายเฉพาะหน้า ซึ่งรวมถึงความสามารถในการระบุโอกาสและภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น และประเมินว่าปัจจัยเหล่านี้สัมพันธ์กับเป้าหมายและขีดความสามารถที่มีอยู่ขององค์กรอย่างไร นักวางแผนเชิงกลยุทธ์ต้องวิเคราะห์แนวโน้มตลาด ประเมินพลวัตการแข่งขัน และคาดการณ์การพัฒนาในอนาคต เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรยังคงรักษาความเหมาะสมเชิงกลยุทธ์ไว้ได้

นอกจากทักษะการวิเคราะห์แล้ว การวางแผนเชิงกลยุทธ์ยังต้องอาศัยความสามารถในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ นักวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จต้องมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ตลอดกระบวนการ รวบรวมข้อมูลเชิงลึกและสร้างฉันทามติเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับการร่างแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน ซึ่งเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจและแผนปฏิบัติการ ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่สมาชิกทุกคนในทีมเข้าใจบทบาทของตนในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ยิ่งไปกว่านั้น ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์สามารถปรับเปลี่ยนและปรับให้เข้ากับบริบทเฉพาะขององค์กรได้ ไม่ว่าจะดำเนินงานในภาคส่วนต่างๆ เช่น การเงิน ศิลปะ การจัดการสิ่งแวดล้อม หรือการศึกษา หลักการพื้นฐานของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ยังคงมีความสำคัญ ความสามารถในการ

ปรับตัวนี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการเข้าใจสถานการณ์และเป้าหมายเฉพาะขององค์กร ควบคู่ไปกับการใช้วิธีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

โดยสรุป ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์ การสื่อสาร และความสามารถในการปรับตัว ซึ่งล้วนมีความจำเป็นต่อการรับมือกับความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และการรับรองความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร



Kabeyi (2019) Doctor of Engineering Post Doctoral Research Fellow at Durban University of Technology Specializing in Sustainable Management ให้ทัศนะว่า ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง สมรรถนะและความสามารถที่จำเป็นต่อการพัฒนาและการนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะเหล่านี้ครอบคลุมถึงความสามารถในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้ ซึ่งไม่เพียงแต่สอดคล้องกับพันธกิจโดยรวมขององค์กรเท่านั้น แต่ยังท้าทายสมาชิกให้มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ นักวางแผนเชิงกลยุทธ์ต้องเชี่ยวชาญในการระบุลำดับความสำคัญและกำหนดขั้นตอนและกิจกรรมสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

หัวใจสำคัญของทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์คือความสามารถในการกำหนดเป้าหมายที่ทั้งสมจริงและบรรลุได้ เพื่อให้มั่นใจว่าเป้าหมายนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานศักยภาพปัจจุบันขององค์กร ควบคู่ไปกับการผลักดันการเติบโตและการพัฒนา ทักษะนี้เกี่ยวข้องกับกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามขององค์กร (การวิเคราะห์ SWOT) ช่วยให้นักวางแผนสามารถสร้างแผนงานเพื่อรับมือกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความมุ่งมั่นในทรัพยากรเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญของทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงการลงทุนทางการเงิน การจัดสรรทรัพยากรบุคคล เวลา และสินทรัพย์ทางเทคโนโลยี นักวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เข้มแข็งจะจัดลำดับความสำคัญของทรัพยากรเหล่านี้อย่างชาญฉลาด และออกแบบกรอบการทำงานที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมที่สุดเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์

ยิ่งไปกว่านั้น วินัยยังเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งรวมถึงการรักษาแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ การติดตามความคืบหน้า และการปรับกลยุทธ์ตามความจำเป็น วินัยในการปฏิบัติตามแผนและการปรับเปลี่ยนเมื่อเผชิญกับอุปสรรคเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งยวดเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรยังคงเดินหน้าสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ กล่าวโดยสรุป ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างแผนงานที่ชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายระยะยาว



Gutterman (2023) นักเศรษฐศาสตร์ผู้ทำงานด้านความยั่งยืนและการเป็นผู้ประกอบการ กล่าวว่า ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมความสามารถในการประเมินและเชื่อมโยงจุดแข็งขององค์กรเข้ากับโอกาสต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการนี้เริ่มต้นด้วยการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบริบท ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำความเข้าใจศักยภาพภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์กรดำเนินงานอยู่

กุญแจสำคัญของทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์คือการระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การตระหนักถึงปัจจัยภายในเหล่านี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน ซึ่งเป็นหลักการ

ชั้นนำขององค์กร ความชัดเจนนี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เป็นจริง และสามารถบรรลุผลได้ ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่รวดเร็วและการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด ทักษะเหล่านี้ช่วยให้ผู้นำสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มในอนาคต ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ ด้วยการทำความเข้าใจโอกาสใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นภายในสภาพแวดล้อมของตน นักวางแผนที่มีทักษะสามารถพัฒนากลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากโอกาสเหล่านี้ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรยังคงมีความสามารถในการแข่งขันและมีความยืดหยุ่น

ยิ่งไปกว่านั้น ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการคิดเชิงวิพากษ์ ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการคาดการณ์ความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น ทักษะเหล่านี้ช่วยให้เกิดการตัดสินใจอย่างรอบรู้ ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ซับซ้อน และสามารถปรับกลยุทธ์ได้เมื่อจำเป็น

โดยสรุป ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปรับจุดแข็งขององค์กรให้สอดคล้องกับโอกาสด้านสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ปรับตัวและมองการณ์ไกล ซึ่งสามารถเติบโตได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน ทักษะเหล่านี้ประกอบด้วยการผสมผสานระหว่างความสามารถในการวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถกำหนดและบรรลุเป้าหมายที่มีความหมาย พร้อมกับเตรียมความพร้อมสำหรับการพัฒนาในอนาคตในสาขาที่เกี่ยวข้อง



Yangailo (2024) นักวิจัยอิสระด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงาน ได้ให้คำจำกัดความของทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ว่าหมายถึงความสามารถและสมรรถนะที่ช่วยให้บุคคลและองค์กรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกำหนดแผนงานที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างมีวิจารณญาณ เพื่อระบุโอกาสและภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้นำสามารถตัดสินใจอย่างรอบรู้เกี่ยวกับทิศทางขององค์กร ชี้แจงว่าต้องทำอะไร เหตุใดจึงจำเป็น และวิธีการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ

ทักษะเหล่านี้ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญหลากหลายด้าน ได้แก่ ความสามารถในการกำหนดลำดับความสำคัญ การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการมุ่งเน้นไปยังเป้าหมายหลักขององค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งเสริมความร่วมมือและการจัดแนวผลประโยชน์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการส่งเสริมแนวทางที่เป็นหนึ่งเดียวในการบรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่แข็งแกร่งยังช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์และปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงในตลาด เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรยังคงสามารถแข่งขันและมีความเกี่ยวข้อง

อีกหนึ่งแง่มุมพื้นฐานของทักษะเหล่านี้คือการสร้างฉันทามติภายในทีมหรือองค์กร ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานราบรื่นยิ่งขึ้นและส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมายร่วมกัน การสร้างข้อตกลงที่ชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ บทบาท และความรับผิดชอบ จะช่วยให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้องประสานไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้นในที่สุด

โดยสรุป ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดเส้นทางที่ดีที่สุดในอนาคตขององค์กร ควบคู่ไปกับการจัดการทรัพยากรและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะเหล่านี้ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอน สร้างความยั่งยืนและความสำเร็จในระยะยาวผ่านกลยุทธ์การทำงานร่วมกันที่ได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ



Municipal Research and Services Center of Washington (2025) ผู้ให้บริการทรัพยากรสำหรับคำแนะนำทางกฎหมายและนโยบายทั่วไปเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นแผนงานและใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของโครงการริเริ่ม ทรัพยากรเป้าหมาย และการดำเนินงานและโครงการของแผนกต่างๆ ดังนั้น การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำขององค์กรกำหนดสิ่งที่ตั้งใจจะเป็นในอนาคตและวิธีการบรรลุเป้าหมาย กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตขององค์กร และการกำหนดเป้าหมาย ลำดับความสำคัญ และกลยุทธ์การดำเนินการที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น



กิจกรรมต่อไป

โปรดวิจารย์

“นิยามของทักษะการวางแผนกลยุทธ์
(Definition of Strategic Planning Skills)” ที่สรุปข้างล่างนี้ว่า

- **ทำให้เข้าใจความหมายที่ครอบคลุมและชัดเจนแล้วหรือไม่**
- **ควรปรับหรือเพิ่มเติมอะไรอีกหรือไม่**

จากทัศนะของแหล่งอ้างอิงที่นำมากล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า Oxford University Press (2009), Kabeyi (2019), Gutterman (2023), Yangailo (2024), และ Municipal Research and Services Center of Washington (2025) สรุปได้ว่า ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการตั้งเป้าหมายระยะยาวภายในองค์กร เกี่ยวข้องกับการระบุโอกาสและภัยคุกคาม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาแผนที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ผู้นำและผู้เชี่ยวชาญต้องวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียดถี่ถ้วนเพื่อตัดสินใจอย่างรอบรู้และจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร จะช่วยให้พวกเขาสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมและพัฒนาการดำเนินงานโดยรวมได้ ทักษะเหล่านี้ไม่เพียงแต่มีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อผู้เชี่ยวชาญทุกระดับ ช่วยให้พวกเขาสามารถมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรได้ ท้ายที่สุดแล้ว การวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเชี่ยวชาญจะช่วยให้ทีมสามารถคาดการณ์ความท้าทาย ใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง และสร้างความมั่นใจในการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว สร้าง

องค์กรที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น พร้อมรับมือกับความต้องการในอนาคต ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาทักษะเหล่านี้จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทุกคนที่ต้องการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำและขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า

กิจกรรมต่อไป

จากนิยามของ ***ทักษะการวางแผนกลยุทธ์*** ดังกล่าวข้างต้น

ท่านเห็นว่านิยามนั้นมีองค์ประกอบ (Elements) หรือ ตัวบ่งชี้ (Indicators)

ที่สำคัญอะไรบ้าง ที่ทำให้เข้าใจในนิยามนั้นได้อย่างกระชับและชัดเจน

1



2



3



4



5





- Guttermann, A.S. (2023, April 2) Introduction to strategic planning. Retrieved August 14, 2025, from https://www.researchgate.net/publication/369737695_Introduction_to_Strategic_Planning
- Kabeyi, M.J.B. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. *International Journal of Applied Research and Studies* 5(6), 27-32. <https://doi.org/10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870>
- Municipal Research and Services Center of Washington. (2025, April 14). Strategic Planning. Retrieved August 14, 2025, from <https://mrsc.org/explore-topics/officials/strategic-planning/strategic-planning>
- Oxford University Press. (2009). Strategic Planning. In *Oxford's Dictionary of Business and Management* (5th ed.). <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20110803100536201>
- Yangailo, T. (2024). The role of strategic planning and productivity in predicting competitive advantage. *Trends in Business and Economics*, 38(3), 83-91. <https://doi.org/10.16951/trendbusecon.1468564>

Module 2

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2

ความแตกต่างของ | นโยบาย (Policy) | แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) | และ แผนปฏิบัติการ (Action Plan)



คำชี้แจง

1)

โปรดศึกษาความแตกต่าง นโยบาย แผนกลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการ ของแต่ละทักษะ

2)

โปรดทบทวนความเข้าใจจากคำถามท้ายเนื้อหาของแต่ละทักษะ

3)

ศึกษาต้นฉบับภาษาอังกฤษจากเว็บไซต์ที่นำเสนอไว้ ท้ายเนื้อหาของแต่ละทักษะ

4)

วิจารณ์บทสรุปความแตกต่าง นโยบาย แผนกลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการ แสดงองค์ประกอบหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ของความแตกต่าง นโยบาย แผนกลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการ

โปรดศึกษา

ความแตกต่างระหว่าง ...

นโยบาย (Policy)

แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และ

แผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

จากทัศนะต่างๆ ตามลำดับดังต่อไปนี้

Aggarwal (2025) ได้ให้มุมมองว่า นโยบายและกลยุทธ์ล้วนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารองค์กร ทั้งสองสิ่งนี้ตอบสนองวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน และในขณะเดียวกันก็ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม

นโยบาย (Policies)

- **นิยาม (Definition)** นโยบายคือแนวทางที่ถูกกำหนดไว้ ซึ่งจะกำกับแนวทางและกระบวนการในองค์กร นโยบายจะเป็นตัววางเค้าโครงมาตรฐานขององค์กรและความคาดหวังที่มีต่องานต่าง ๆ ซึ่งทำให้มั่นใจได้ว่าพนักงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจที่ตรงกันในทุก ๆ ขั้นตอนการปฏิบัติการ

- **ลักษณะเฉพาะ (Characteristics)** โดยทั่วไปแล้ว นโยบายจะมีความมั่นคงและเสถียรภาพ โดยเป็นสิ่งที่กำหนดกรอบการทำงานที่สอดคล้องกันเพื่อให้คนในองค์กรหรือแผนงานได้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้องและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สิ่งเหล่านี้จำเป็นสำหรับการลดความเสี่ยงและรับรองว่าการดำเนินการจะสอดคล้องกับทั้งมาตรฐานทางกฎหมายและจริยธรรม

- **ตัวอย่าง (Examples)** นอกเหนือจากนโยบายพื้นฐาน เช่น เรื่องการแต่งกายแล้ว องค์กรอาจมีนโยบายอื่น ๆ เช่น นโยบายเกี่ยวกับการลาของพนักงาน ความปลอดภัยในที่ทำงาน หรือการปกป้องข้อมูล นโยบายแต่ละข้อมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนซึ่งพนักงานสามารถศึกษาและนำมาปฏิบัติตามได้เมื่อต้องตัดสินใจในองค์กร

แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)

- **นิยาม (Definition)** การวางแผนกลยุทธ์จะมีรูปแบบที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ง่าย โดยจะมุ่งเน้นที่การบรรลุเป้าหมายระยะยาว การวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพปัจจุบันขององค์กรหรือหน่วยงาน คาดการณ์แนวโน้มในอนาคต เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจจากข้อมูลที่รอบด้าน และต้องอยู่บนพื้นฐานของทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน

- **ลักษณะเฉพาะ (Characteristics)** แผนกลยุทธ์นั้นต่างจากนโยบาย เนื่องจากแผนกลยุทธ์ มักจะต้องมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนเพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายใน เช่น การเปลี่ยนแปลงของฝ่ายบริหารภายใน หรือปัจจัยภายนอกอื่น ๆ เช่น สภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันในตลาด การที่แผนกลยุทธ์มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเช่นนี้มีเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร

- **ตัวอย่าง (Examples)** บริษัทเทคโนโลยีที่เข้าสู่ตลาดต่างประเทศอาจปรับการนำเสนอผลิตภัณฑ์ตามพฤติกรรมผู้บริโภคในท้องถิ่น หรือองค์กรค้าปลีกอาจแก้ไขกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อตอบสนองต่อแนวโน้มดิจิทัลที่เกิดขึ้นใหม่ กลยุทธ์เหล่านี้มีบทบาทสำคัญต่อการตอบสนองต่อความท้าทายและโอกาสที่เกิดขึ้นในเชิงรุก

ความสัมพันธ์ของนโยบายและแผนกลยุทธ์ (Relationship Between Policy and Strategy)

แม้ว่านโยบายจะกำหนดกฎพื้นฐานสำหรับการดำเนินงานรายวัน แต่กลยุทธ์จะกำหนดทิศทางที่องค์กรควรเคลื่อนไหว การจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องบูรณาการทั้งสองอย่างเข้าด้วยกัน: นโยบายช่วยให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานในแต่ละวันสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระยะยาว

ตัวอย่างเช่น หากกลยุทธ์ของบริษัทคือการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน นโยบายของบริษัทจำเป็นต้องสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการริเริ่มสิ่งใหม่ ซึ่งสามารถทำได้โดยการให้สิ่งจูงใจแก่พนักงานเพื่อนำไปสู่การระดมความคิดสร้างสรรค์และเปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในการดำเนินโครงการ

โดยสรุป การผสมผสานที่มีประสิทธิภาพระหว่างนโยบายที่มีเสถียรภาพและแผนกลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนได้ตามบริบท จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความสม่ำเสมอและมีความเคร่งครัดในการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ ขณะเดียวกันก็มีความคล่องตัวเพียงพอที่จะตอบสนองอย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและแสวงหาโอกาสในการเติบโตได้ แนวทางแบบนี้จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ระยะสั้นและความสำเร็จระยะยาว



Be Strategic Plan (n.d.) ระบุว่า นโยบายและกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญร่วมกันแต่ทว่าเป็นบทบาทที่แตกต่างอย่างชัดเจนภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ที่เชื่อมโยงถึงกันซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

“นโยบาย” นับว่าเป็นหลักการพื้นฐานหรือแนวปฏิบัติที่เชื่อมโยงภารกิจขององค์กร ค่านิยมหลัก และกรอบการปฏิบัติงานในวงกว้างเข้าไว้ด้วยกัน หลักการเหล่านี้ถูกออกแบบมาให้ค่อนข้างคงที่เมื่อเวลาผ่านไป โดยสร้างแกนหลักทางศีลธรรมและจริยธรรมสำหรับกระบวนการตัดสินใจทั้งหมดภายในองค์กร โดยทั่วไป นโยบายจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงหรือหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง นโยบายนำไปสู่โครงสร้างการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน ซึ่งจะกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ตัวอย่างเช่น นโยบายของบริษัทเกี่ยวกับการโอรับความหลากหลาย

ของสถานที่ทำงานอาจแสดงถึงความมุ่งมั่นในการไม่แบ่งแยกและโอกาสที่เท่าเทียมกัน ซึ่งจะเป็นการกำหนดแนวปฏิบัติในการสรรหาบุคลากรและวัฒนธรรมในที่ทำงาน

ในทางตรงกันข้าม กลยุทธ์คือแผนที่ถูกออกแบบมาอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อให้นำไปใช้ดำเนินการได้จริง ซึ่งจะกำหนดแนวทางว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในนโยบายได้อย่างไร กลยุทธ์ทำหน้าที่เป็นพิมพ์เขียวในการปฏิบัติงาน ซึ่งครอบคลุมวิธีการและการเริ่มต้นดำเนินการ กลยุทธ์เป็นสิ่งที่กำหนด "วิธีการ" ที่อยู่เบื้องหลังกิจกรรมขององค์กร กลยุทธ์ได้รับการออกแบบมาให้ปรับเปลี่ยนและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น แนวโน้มของตลาด ความชอบของผู้บริโภค หรือการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน ซึ่งต่างจากนโยบาย ที่มีธรรมชาติค่อนข้างคงที่และเปลี่ยนแปลงได้ยาก ตัวอย่างเช่น บริษัทค้าปลีกใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการนำเสนอแบรนด์ของตนทางออนไลน์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการอีคอมเมิร์ซที่เพิ่มขึ้น การใช้แคมเปญการตลาดแบบกำหนดเป้าหมาย และการลงทุนในเทคโนโลยี

โดยทั่วไป การดำเนินการตามกลยุทธ์เหล่านี้จะได้รับความไว้วางใจจากฝ่ายบริหารระดับกลางและระดับล่าง ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการแปลเป้าหมายนโยบายระดับสูงไปสู่การปฏิบัติ

จริง รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์เฉพาะ การจัดสรรทรัพยากร และกรอบเวลาที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการแผนกอาจพัฒนาแผนปฏิบัติการรายไตรมาสที่ระบุขั้นตอนในการปรับปรุงการบริการลูกค้าโดยการฝึกอบรมพนักงานและเพิ่มประสิทธิภาพโปรโตคอลการบริการ ทั้งหมดนี้เป็นกลยุทธ์ย่อย ๆ ที่สอดคล้องกับนโยบายใหญ่ที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก

ดังนั้น แม้ว่านโยบายจะเป็นตัวกำหนดกรอบและหลักการทำงานที่มั่นคงซึ่งฝังรากอยู่ในค่านิยมหลักของหน่วยงาน แต่กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิดการดำเนินงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมในการนำหลักการเหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติ โดยกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรรับมือซับซ้อนของโลกและสถานการณ์ภายนอกและภายในที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา



Taleb (n.d.) ได้ให้ความกระจ่างในประเด็นเรื่องความแตกต่างของนโยบายและแผนกลยุทธ์ไว้ว่า ความแตกต่างเบื้องต้นระหว่างนโยบายและกลยุทธ์เกิดขึ้นจากวัตถุประสงค์เฉพาะและการประยุกต์ภายในองค์กร นโยบายทำหน้าที่เป็นหลักการชี้แนะที่นำไปสู่การตัดสินใจ โดยสร้างกรอบกฎและมาตรฐานที่สอดคล้องกันซึ่งกำหนดทิศทางการดำเนินการขององค์กร นโยบายเหล่านี้จัดทำขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องและชัดเจนในการจัดการกับสถานการณ์ที่อาจเกิดซ้ำแต่คาดเดาไม่ได้ ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วจากแนวทางที่วางไว้แล้วโดยไม่ต้องมีการตัดสินใจใหม่สำหรับแต่ละกรณี ลักษณะที่เป็นระบบนี้ช่วยให้มั่นใจได้ว่าหน่วยงานจะจัดการกับความท้าทายตามปกติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์แสดงถึงแนวทางที่เป็นพลวัตและมีรายละเอียดมากขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่การใช้ทรัพยากรอย่างตั้งใจ ทั้งในด้านทรัพยากรบุคคลและทางกายภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะ กลยุทธ์ได้รับการออกแบบมาเพื่อจัดการกับความท้าทายที่ไม่เหมือนใครและใช้ประโยชน์จากโอกาส โดยเน้นแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน กลยุทธ์ต่างจากนโยบายตรงที่มักจะได้รับการกำหนดรูปแบบ

ภายใต้เงื่อนไขของความไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความคลุมเครือนี้ทำให้ผู้บริหารต้อง พิจารณาพิจารณาของตนเอง โดยทำการตัดสินใจแบบทันที่เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ไป เป็นผลให้การดำเนินการเชิงกลยุทธ์มักจำเป็นต้องมีการดำเนินการที่รวดเร็วและเด็ดขาดจากผู้นำ

สุดท้ายนี้ ในขณะนโยบายเป็นตัวกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความเข้าใจที่ และ สร้างรากฐานสำหรับความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน แต่กลยุทธ์ต่างๆ ก็ทำให้เกิดแผนงานที่ยืดหยุ่น สำหรับการบริหารในโลกแห่งความจริงที่ซับซ้อนและส่งเสริมให้องค์กรผลิตทางออกใหม่ ๆ หรือนวัตกรรม การทำงานร่วมกันระหว่างนโยบายและแผนกลยุทธ์มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ทำให้สามารถรักษาความสงบเรียบร้อยในขณะที่ยังคงความคล่องตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่านโยบายเกี่ยวข้องกับการสร้างกฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่ครอบคลุมเพื่อแก้ไข ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้เป็นปกติ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องและ สอดคล้องกันภายในองค์กร ส่วนแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการระยะยาวที่กว้างขึ้นซึ่งมุ่งเน้นไปที่การ กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การระบุลำดับความสำคัญ และพัฒนาแผนที่ครอบคลุมเพื่อบรรลุ เป้าหมายระยะยาวโดยการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินการเฉพาะ นโยบายเป็นกรอบและทิศทาง สำหรับวิธีการนำกลยุทธ์ไปใช้ ในขณะที่แผนกลยุทธ์จะกำหนดว่าองค์กรต้องการบรรลุอะไรและเพราะ เหตุใด ซึ่งปรับเปลี่ยนได้ภายใต้นโยบายที่มีอยู่แล้ว

นโยบาย (Policy)

- วัตถุประสงค์: เพื่อสร้างกฎเกณฑ์ แนวปฏิบัติ และกรอบการทำงานสำหรับการดำเนินการและการ ตัดสินใจที่สอดคล้องกันในสถานการณ์สามารถเกิดขึ้นได้เป็นปกติ
- ขอบเขต: มุ่งเน้นไปที่กิจการภายใน การดำเนินงานรายวัน และวิธีการจัดการกับความท้าทายที่ เฉพาะเจาะจง
- หน้าที่: เป็นมาตรฐานในการคิดและการดำเนินการขององค์กรสำหรับกิจกรรมที่มีการดำเนินการอยู่ แล้วเป็นประจำ เพื่อให้มั่นใจว่ามีแนวทางที่ประสานกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- ผลลัพธ์: นโยบายมักจะคงที่ ได้รับมอบหมายให้ส่วนงานที่อยู่ในระดับที่ต่ำกว่า และเป็นมาตรฐานที่ ต้องยึดถือเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีความสอดคล้องกันทั้งระบบ

แผนกลยุทธ์ (Strategic)

วัตถุประสงค์: เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายระยะยาวระยะยาวขององค์กร และวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ขอบเขต: ครอบคลุมเรื่องของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและ ข้อจำกัด โดยกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กร

หน้าที่: กระบวนการที่มุ่งเน้นความเป็นไปได้ในอนาคต เกี่ยวข้องกับการกำหนดลำดับความสำคัญ วัตถุประสงค์ และการสร้างแผนงานสำหรับความสำเร็จในอนาคต

ผลลัพธ์: แผนกลยุทธ์มีความเป็นพลวัต ปรับเปลี่ยนได้ตลอด ต้องการข้อมูลจากผู้บริหารและให้ทิศทางสำหรับการนำนโยบายไปปฏิบัติและการบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวม

ความแตกต่างหลักของนโยบายและแผนกลยุทธ์ (Key Differences)

ขอบเขต: โดยทั่วไปแล้ว นโยบายจะเน้นการสร้างมาตรฐานหรือหลักการมากกว่า ในขณะที่การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการปรับตัวในระยะยาว

จุดมุ่งเน้น: นโยบายมุ่งเน้นไปที่การจัดการกับสถานการณ์เฉพาะหรืองานที่เกิดขึ้น ในขณะที่แผนกลยุทธ์มุ่งเน้นไปที่สิ่งที่เป้าหมายอย่างเจาะจง

ความสัมพันธ์: แผนกลยุทธ์กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ครอบคลุม จากนั้นนโยบายจะได้รับการพัฒนาเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามกลยุทธ์

ความยืดหยุ่น: นโยบายจะกำหนดกรอบแนวทางในดำเนินงานสำหรับงานที่เป็นกิจวัตรและสามารถมอบหมายให้ใครรับผิดชอบก็ได้ ในขณะที่แผนกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่เฉพาะหน้าและเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายในและภายนอก ต้องการข้อมูลจากทุกฝ่ายเพื่อปรับตัวให้เข้ากับความท้าทายใหม่ ๆ

■ ความแตกต่างระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงาน (The Differences between Strategic planning and Action plan)



Elyea (2022) อธิบายว่า แผนกลยุทธ์คือกรอบการทำงานที่ครอบคลุมซึ่งสรุปทิศทางและวิสัยทัศน์โดยรวมสำหรับอนาคตขององค์กร แผนกลยุทธ์ประกอบด้วยเป้าหมายกว้าง ๆ และโครงการริเริ่มที่สำคัญ ซึ่งทำหน้าที่เป็นแผนงานสำหรับการจัดการการตัดสินใจที่ซับซ้อนและใช้ในการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อความไม่แน่นอน วัตถุประสงค์หลักของแผนกลยุทธ์คือการ

จัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ กำหนดทิศทางการจัดสรรทรัพยากร และทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นมีความเข้าใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกัน โดยการมุ่งเน้นไปที่ภารกิจระดับสูงขององค์กร แผนกลยุทธ์จะระบุว่าองค์กรต้องทำ "อะไร" และ "เพราะเหตุใด" เพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกทุกคนเข้าใจในเป้าหมายพื้นฐานและเหตุผลเบื้องหลัง

ในทางตรงกันข้าม แผนปฏิบัติงานถูกพัฒนาขึ้นเพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง โดยให้รายละเอียดชุดขั้นตอนที่จำเป็นในการนำกลยุทธ์ไปสู่ผลสำเร็จ แผนนี้จะแบ่งกลยุทธ์ระดับสูงออกเป็นโครงการและกิจกรรมเฉพาะที่สามารถดำเนินการได้ แผนกลยุทธ์จะกล่าวถึง "วิธีการ" โดยการมอบหมายงานให้กับบุคคลและทีมที่ได้รับมอบหมาย ระบุรายละเอียดความต้องการทรัพยากร และกำหนดกระบวนการที่ชัดเจนสำหรับการติดตามความคืบหน้าและการรายงานผลลัพธ์ ดังนั้นแผนปฏิบัติงานแตกต่างจากแผนกลยุทธ์ ตรงที่มีความละเอียดกว่า ตามความต้องการในการปฏิบัติงานแบบทันทีและความพร้อมของทรัพยากร

เมื่อนำมารวมกัน กรอบการทำงานทั้งสองนี้จะก่อให้เกิดแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกัน ซึ่งเชื่อมโยงความปรารถนาในระยะยาวเข้ากับการนำไปปฏิบัติจริง แม้ว่าแผนกลยุทธ์จะนำเสนอวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต แต่แผนปฏิบัติงานก็ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้มั่นใจว่าวิสัยทัศน์นั้นจะถูกแปลงเป็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ช่วยให้ทีมงานสามารถรับผิดชอบบทบาทของตนเองในการสร้างความสำเร็จขององค์กรได้



Jabalpurwala (2024) ได้อธิบาย ความแตกต่างระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานว่า ในขณะที่สองสิ่งมีความสำคัญทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล แผนกลยุทธ์จะทำหน้าที่เป็นกรอบการทำงานระดับสูงที่ครอบคลุม ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาว เป้าหมาย และทิศทางโดยรวมขององค์กร กระบวนการนี้มักใช้เวลาหลายปี เพื่อนำพาองค์กรไปสู่อนาคตที่ปรารถนา จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างละเอียดถี่ถ้วน รวมถึงแนวโน้มตลาด พฤติกรรมของคู่แข่ง

และปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้ ยังเกี่ยวข้องกับการค้นหาและกำหนดสมรรถนะหลักที่ทำให้องค์กรโดดเด่น และการกำหนดวัตถุประสงค์โดยรวมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายหลักของแผนกลยุทธ์คือการทำให้องค์กรยังคงมีความเท่าทันต่อเหตุการณ์และสามารถแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและคว้าโอกาสใหม่ ๆ ได้

ในทางตรงกันข้าม แผนปฏิบัติงานเป็นเอกสารที่มีรายละเอียดและเน้นวิธีการและขั้นตอนที่ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายระยะสั้นหรือระยะยาวที่ได้วางแผนไว้มากกว่า ซึ่งจะแปลงจุดมุ่งหมายในระดับสูงที่กว้างกว่าที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ให้เป็นขั้นตอนเฉพาะที่สามารถดำเนินการได้ แผนนี้แบ่งกลยุทธ์หลักออกเป็นงานย่อยที่จัดการได้ แบ่งความรับผิดชอบอย่างชัดเจนโดยมอบหมายงานเฉพาะให้กับบุคคลหรือทีม แต่ละงานจะมีกรอบเวลาและกำหนดเวลาที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่ามีแนวทางการดำเนินงานที่มีโครงสร้าง แผนปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง เนื่องจากกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แม้ว่าแผนกลยุทธ์จะให้วิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสำหรับอนาคต แต่แผนปฏิบัติงานยังนำเสนอกรอบการทำงานที่สำคัญและความรับผิดชอบที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานในแต่ละวันอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์ระยะยาวได้อย่างเป็นระบบ



Bisht (2024) อธิบายว่า แผนกลยุทธ์ประกอบด้วยวิสัยทัศน์หลักและเป้าหมายระยะยาวขององค์กร ผู้นำจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์นี้อย่างชัดเจนเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์ที่วางแผนอย่างดีจะประเมินสถานะตลาดภายนอกได้ถูกต้อง เข้าใจภูมิทัศน์การแข่งขัน หรือภาพรวมของคู่แข่งในตลาดเดียวกัน และประเมินขีดความสามารถภายในได้ ช่วยให้องค์กรสามารถวางตำแหน่งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในแวดวงการทำงานนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจ หรือการบริหารการศึกษาก็ตาม

องค์ประกอบกลยุทธ์มักประกอบด้วย: (Strategic elements often include)

1. **พันธกิจ** (Mission Statement) ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์หลักและค่านิยมขององค์กร ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ
2. **วิสัยทัศน์** (Vision Statement) ซึ่งแสดงถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาจะเป็นในอนาคต สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความมุ่งมั่นและความกระตือรือร้น
3. **ค่านิยมหลัก** (Core Values) ซึ่งเป็นหลักการที่กำหนดพฤติกรรมและการดำเนินการภายในองค์กร
4. **การวิเคราะห์** (SWOT) การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ช่วยวางตำแหน่งองค์กรให้สอดคล้องกับบริบททางการตลาด

แม้ว่ากลยุทธ์อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แต่กลยุทธ์เหล่านี้ก็เป็นจุดอ้างอิงที่สอดคล้องกันสำหรับการวางแผนและทิศทางในระยะยาว

ในทางกลับกัน แผนปฏิบัติงานจะแปลงวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ไปสู่การนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งเกี่ยวข้องกับ:

1. **เป้าหมายเฉพาะ** (Specific Goals) คือ เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์โดยรวม
2. **การแบ่งย่อยภารกิจ** (Task Breakdown) คือ การแบ่งกลยุทธ์ออกเป็นภารกิจที่จะดำเนินการต่อ ซึ่งสามารถมอบหมายและติดตามได้
3. **การจัดสรรทรัพยากร** (Resource Allocation) คือ การกำหนดทรัพยากรที่จำเป็น ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรบุคคล หรือทรัพยากรเทคโนโลยี เพื่อดำเนินงานแต่ละงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. **กำหนดเวลา** (Timeline) คือ การกำหนดเส้นตายสำหรับแต่ละงานช่วยให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะดำเนินงานตามแผนได้
5. **การมอบหมายความรับผิดชอบ** (Assigning Responsibilities) คือ การกำหนดสมาชิกในทีมหรือแผนกที่รับผิดชอบงานแต่ละงาน

แผนปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้มั่นใจว่าวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ไม่ได้เป็นเพียงทฤษฎี แต่ได้รับการติดตามอย่างจริงจังและมีผลลัพธ์ที่วัดผลได้ การติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนอย่างสม่ำเสมอช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมและรักษาความสอดคล้องกับกลยุทธ์โดยรวม โดยสรุป แม้ว่ากลยุทธ์จะเป็นสิ่งที่ตอบโจทย์ว่า องค์กรต้องการทำ "อะไร" และ "ทำไม" แต่แผนปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กรทราบ "วิธีการใด" และ "เมื่อใด" ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ เมื่อนำมารวมกันแล้ว ทั้งสองอย่างนี้จะสร้างแนวทางที่สอดคล้องกันในการบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร

แผนกลยุทธ์จะสรุปวิสัยทัศน์โดยรวมและเป้าหมายระยะยาวขององค์กร ในขณะที่แผนปฏิบัติงานจะให้รายละเอียดขั้นตอนและงานเฉพาะที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น โดยพื้นฐานแล้ว แผนกลยุทธ์คือ "อะไร" และ "ทำไม" ในขณะที่แผนปฏิบัติงานคือ "อย่างไร" และ "เมื่อใด" แผนกลยุทธ์เป็นกรอบการทำงานที่ครอบคลุม และแผนปฏิบัติงานจะแบ่งย่อยออกเป็นขั้นตอนที่จัดการและดำเนินการได้

แผนกลยุทธ์: (Strategic Plan)

- สิ่งที่มีงเน้น: กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร
- ขอบเขต: ครอบคลุมระยะเวลายาวขึ้น (เช่น 3-5 ปี)
- เนื้อหา: ประกอบด้วยเป้าหมาย กลยุทธ์ และผลลัพธ์ที่ต้องการในวงกว้าง
- วัตถุประสงค์: จัดทำแผนงานสำหรับการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กรและรักษา

ความสามารถในการแข่งขัน

- ตัวอย่าง:
 - กลยุทธ์การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด 20% ภายใน 3 ปี
 - กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรให้ก้าวขึ้นเป็นผู้ให้บริการโซลูชันที่ยั่งยืนชั้นนำใน

อุตสาหกรรม

แผนปฏิบัติงาน: (Action Plan)

- สิ่งที่มีงเน้น: ระบุรายละเอียดงานเฉพาะ กำหนดเวลา และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- ขอบเขต: ครอบคลุมระยะเวลาที่สั้นกว่า (เช่น ภายในหนึ่งปีหรือน้อยกว่า)
- เนื้อหา: ประกอบด้วยงานเฉพาะ กำหนดเวลา ผู้รับผิดชอบ และทรัพยากรที่จำเป็น
- วัตถุประสงค์: เปลี่ยนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ให้เป็นขั้นตอนที่เป็นรูปธรรมและปฏิบัติได้จริง

สำหรับการนำไปปฏิบัติ

- ตัวอย่าง:
 - การเปิดตัวแคมเปญการตลาดใหม่ในไตรมาสที่ 1 เพื่อเข้าถึงลูกค้าใหม่
 - การจ้างสมาชิกทีมขายใหม่ภายในสิ้นเดือน

โดยสรุป: แผนกลยุทธ์จะกำหนดทิศทาง ในขณะที่แผนปฏิบัติงานจะให้แผนที่โดยละเอียด เพื่อไปสู่เป้าหมาย แผนปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะทำให้วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ไม่ใช่แค่เอกสาร แต่เป็นจริง

กิจกรรม

- 1 ไปรถบขทวนเนื้อหา
- 2 ศึกษาต้นฉบับภาษาอังกฤษได้
โดยสแกน QR Code



SCAN HERE!



โปรดวิจารณ์...

“ความแตกต่างระหว่างนโยบาย (Policy)
แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)”
ที่สรุปข้างล่างนี้ว่า

- ทำให้เข้าใจความหมายที่ครอบคลุมและชัดเจนแล้วหรือไม่
- ควรปรับหรือเพิ่มเติมอะไรอีกหรือไม่

จากทัศนะของ Aggarwal (2025), Be Strategic Planning (n.d.), Bisht (2024), Elyea (2022), Jabalpurwala (2024) และ Taleb (n.d.) ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า นโยบาย แผนกลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกัน ดังนี้

1. นโยบาย: (Policy)

- **นิยาม (Definition)** นโยบายคือข้อความกว้าง ๆ เกี่ยวกับหลักการและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เป็นแนวทางในการตัดสินใจและการดำเนินการภายในองค์กร
- **วัตถุประสงค์ (Purpose)** นโยบายกำหนดทิศทางและขอบเขตการดำเนินงานโดยรวมเพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- **ตัวอย่าง (Example)** นโยบายของบริษัทอาจเป็น "การให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า" ซึ่งกำหนดทิศทางทั่วไป แต่ไม่ได้ระบุวิธีการบรรลุเป้าหมาย
- **ลักษณะสำคัญ (Key Characteristics)** หลักการที่กว้างและครอบคลุม มีไว้สำหรับเป็นแนวทาง

2. แผนกลยุทธ์ (Strategic)

- **นิยาม (Definition)** กลยุทธ์คือแผนปฏิบัติงานที่ออกแบบมาเพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เฉพาะ ซึ่งมักจะอยู่ในกรอบที่กำหนดโดยนโยบาย
- **วัตถุประสงค์ (Purpose)** แผนกลยุทธ์จะระบุวิธีที่องค์กรจะจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาจากความสามารถภายในขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก
- **ตัวอย่าง (Example)** เพื่อให้บรรลุนโยบาย "การให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า" บริษัทอาจพัฒนากลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ยกระดับการบริการลูกค้า และเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อ
- **ลักษณะสำคัญ (Key Characteristics)** กลยุทธ์จะมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายระยะยาว การจัดสรรทรัพยากร และความได้เปรียบในการแข่งขัน ปัจจัยภายนอก ภายใน และแนวโน้มของตลาดมีผลมากต่อการกำหนดและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์

3. แผนปฏิบัติงาน (Action Planning)

- **คำจำกัดความ (Definition)** แผนปฏิบัติงานจะแบ่งกลยุทธ์ออกเป็นขั้นตอนเฉพาะที่สามารถดำเนินการได้ พร้อมกำหนดเวลา ความรับผิดชอบ และการจัดสรรทรัพยากร
- **วัตถุประสงค์ (Purpose)** แผนปฏิบัติงานนี้ให้แผนงานโดยละเอียดสำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่างานจะเสร็จสมบูรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- **ตัวอย่าง (Example)** ภายใต้กลยุทธ์ "การปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์" องค์กรจะสามารถวางแผนปฏิบัติการที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ เช่น การดำเนินการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทุก

ชุด การลงทุนในอุปกรณ์ทดสอบใหม่ และการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับขั้นตอนการควบคุมคุณภาพ เป็นต้น

- **ลักษณะสำคัญ** (Key Characteristics) แผนปฏิบัติงานจัดว่าเป็นงานที่เฉพาะเจาะจง มีตัวชี้วัดความสำเร็จ และทำให้บรรลุผลได้ เชื่อมโยงกับบริบทแวดล้อม มีการระบุความรับผิดชอบและกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปความสัมพันธ์ได้ว่า นโยบายเป็นรากฐานของกลยุทธ์ และกลยุทธ์ต่าง ๆ จะถูกนำไปปฏิบัติผ่านแผนปฏิบัติงาน นโยบายกำหนดว่าองค์กรต้องการ "อะไร" กลยุทธ์กำหนดวิธีการว่าองค์กรควรทำ "อย่างไร" และแผนปฏิบัติงานระบุว่าจะต้องดำเนินการโดย "ใคร เมื่อไร และด้วยวิธีการใด"

ตัวอย่าง: บริษัทแห่งหนึ่งมีการกำหนดนโยบายที่นำไปสู่กลยุทธ์และแผนปฏิบัติงาน ดังนี้

- **นโยบาย** (Policy): "การส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างยั่งยืน"
- **กลยุทธ์** (Strategy): "การลงทุนในพลังงานแสงอาทิตย์และเทคโนโลยีประหยัดพลังงาน"
- **แผนปฏิบัติงาน** (Action Plan):
 - **ภาระงานที่ 1:** ศึกษาความเป็นไปได้ในการติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์ในอาคารสำนักงาน (กำหนดส่ง: สิ้นไตรมาสที่ 3)
 - **ภาระงานที่ 2:** วิจัยและจัดซื้อระบบแสงสว่างประหยัดพลังงานสำหรับทุกแผนก (กำหนดส่ง: สิ้นไตรมาสที่ 4)
 - **ภาระงานที่ 3:** จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการอนุรักษ์พลังงานสำหรับพนักงาน (กำหนดส่ง: สิ้นไตรมาสที่ 2)

ทัศนคติที่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างนโยบาย (Policy) แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) จัดทำเป็นแผนผังความคิด (Mind Map) ดังนี้



ภาพแสดงแผนผังความคิด (Mind Map) ความแตกต่างระหว่างนโยบาย (Policy) แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

กิจกรรมต่อไป

จาก “ความแตกต่างระหว่างนโยบาย (Policy)
แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)”

ดังกล่าวข้างต้น ท่านเห็นว่า “ความแตกต่างระหว่างนโยบาย (Policy)
แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)”
นั้นมีองค์ประกอบ (Elements) หรือตัวบ่งชี้ (Indicators) ที่สำคัญอะไรบ้าง
ที่ทำให้เข้าใจในนิยามนั้นได้อย่างกระชับและชัดเจน

1 ▶



2 ▶



3 ▶



4 ▶



5 ▶





- Aggarwal, C. (2025, May 21). Difference between policy and strategy. Retrieved August 21, 2025, from <https://www.shiksha.com/online-courses/articles/difference-between-policy-and-strategy/>
- Be Strategic Planning (n.d.), Difference between policy and strategy. Retrieved August 20, 2025, from <https://beststrategicplanning.com/difference-between-policy-and-strategy/>
- Bisht, V. (2024, July 15). Cameron, B.T., & Evans, B. (2024). Policy capacity research: An overview and bibliography of the international literature, 1978 to 2023. *International Review of Public Policy*, 6(1), 110-141. <https://doi.org/10.4000/11whl>
- Elyea, J. (2022, November 21). Why you need a strategic plan and an action plan. Retrieved August 20, 2025, from <https://envivio.com/blog/why-you-need-a-strategic-plan-and-an-action-plan/>
- Jabalpurwala, Y. (2024, November 19). The difference between vision, strategy, roadmap and action plan. Retrieved August 21, 2025, from <https://ikanabusinessreview.com/2024/07/strategy-vs-action-plan/>
- Taleb, A. (n.d.). The Difference between policy and strategy. Retrieved August 20, 2025, from <https://www.scribd.com/doc/64899080/Difference-Between-Policy-and-Strategy>

Module 3

• หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 •

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ (Theories related to School Strategic Planning)



คำชี้แจง

1



โปรดศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์
(Theories related to School Strategic Planning)

2



โปรดทบทวนความเข้าใจจากคำถามท้ายเนื้อหา
ของแต่ละทศนะ

3



ศึกษาด้านฉบับภาษาอังกฤษจากเว็บไซต์ที่นำเสนอไว้
ท้ายเนื้อหาของแต่ละทศนะ

4



วิจารณ์บทสรุปทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์
แสดงองค์ประกอบหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของทฤษฎี
ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์

โปรดศึกษา

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ (Theories related to School Strategic Planning) จากทัศนะต่างๆ ตามลำดับดังต่อไปนี้

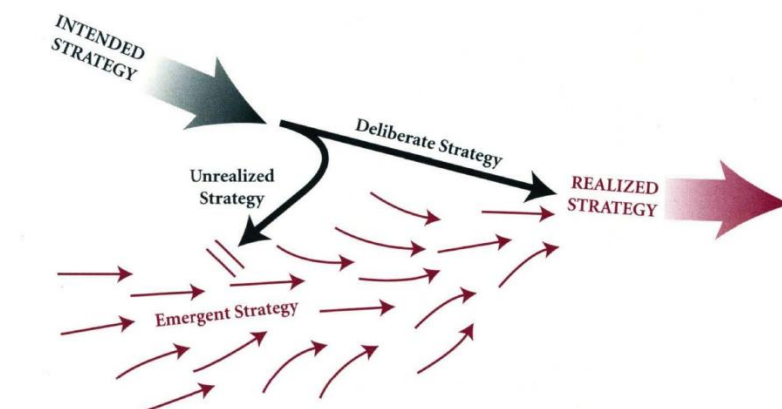
Mintzberg (1973) นักวิจารณ์คนสำคัญของแนวคิดเรื่อง "การวางแผน" มีความเห็นต่างในเรื่องของการวางแผน ว่าทักษะการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นทางการนั้นเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ ในขณะที่การสร้างกลยุทธ์นั้นเป็นการสังเคราะห์ Mintzberg เชื่อว่ากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลมักเกิดจากการดำเนินการและการเรียนรู้ขององค์กรตามสถานการณ์ ไม่ใช่การวางแผนที่เข้มงวดเคร่งครัดและไต่ตรองไว้วางหน้า โดยพื้นฐานแล้ว งานของ Mintzberg ทำหามุมมองแบบดั้งเดิมของการวางแผนกลยุทธ์และทักษะการวางแผนกลยุทธ์เป็นขั้นตอนเชิงเส้นและคาดเดาได้ Mintzberg เน้นย้ำถึงความสำคัญของกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นใหม่ การสังเคราะห์ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลมากกว่าการวางแผนที่เข้มงวดและรอบคอบ

Mintzberg ได้เสนอกรอบแนวคิด 5 มุมมองด้านกลยุทธ์ที่เรียกว่า 5 Ps ได้แก่ Plan (การวางแผน) Ploy (การแปรขบวน) Pattern (รูปแบบหรือวิธีการ) Position (ตำแหน่ง) และ Perspective (มุมมอง) ในทฤษฎีนี้ Mintzberg มองว่ากลยุทธ์ คือ การวางแผน การแปรขบวน รูปแบบหรือวิธีการ ตำแหน่ง และมุมมอง ประกอบกัน

(1) Plan หรือ การวางแผน: กลยุทธ์เป็นแนวทางปฏิบัติที่มีสติและมีเจตนา เป็นแผนที่เป็นทางการ ชัดแนวทางในการจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ

(2) Ploy หรือ การแปรขบวน: กลยุทธ์เปรียบเสมือนการล้อมรับหรือยุทธวิธีเฉพาะที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่ง และสร้างความได้เปรียบ

(3) Pattern หรือ รูปแบบ/วิธีการ: กลยุทธ์เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพจริง แผนปฏิบัติงานที่ก่อตัวกันขึ้นเป็นกลยุทธ์ที่เป็นความตั้งใจเริ่มแรกขององค์กรนั้น เมื่อถึงเวลานำไปปฏิบัติอาจแตกต่างจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมากก็ได้ ดังนั้น อาจมีกลยุทธ์ที่องค์กรดำเนินการแล้วได้ผลโดยไม่ได้ตรงกับรูปแบบวิธีการที่ตั้งใจไว้ตั้งแต่แรก สิ่งนี้เรียกอีกอย่างว่า "กลยุทธ์ที่เป็นจริง"



ภาพที่ 2.3 กลยุทธ์ตามความตั้งใจและกลยุทธ์ที่เกิดจากเหตุการณ์เฉพาะหน้าตามแนวคิดของ Mintzberg

(4) **Position หรือ ตำแหน่ง:** กลยุทธ์คือตำแหน่งขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน องค์กรประกอบนี้เกี่ยวกับวิธีที่บริษัทเลือกที่จะวางตำแหน่งตัวเองในตลาด และตำแหน่งนั้นเกี่ยวข้องกับคู่แข่งอย่างไร

(5) **Perspective หรือ มุมมอง:** กลยุทธ์คือวิสัยทัศน์โดยรวมหรือมุมมองที่มีร่วมกัน ไม่ใช่แค่แผน แต่เป็นวิธีการมองโลก ซึ่งเป็นวิธีการทำสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กรที่ฝังแน่น P นี้เน้นวัฒนธรรมภายในและค่านิยมของบริษัท

จากทฤษฎีนี้ การสร้างกลยุทธ์นั้นไม่ใช่กระบวนการเชิงวิเคราะห์หรือกระบวนการที่ใช้เหตุผลจากข้อมูลเชิงสถิติเพียงอย่างเดียว แต่ต้องใช้ทักษะการปฏิบัติที่เน้นผู้คนด้วย

— ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล: การลงมือปฏิบัติและเห็นอกเห็นใจเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งรวมถึงการรับฟังมุมมองที่หลากหลายจากทั่วทั้งองค์กรและความสามารถที่แข็งแกร่งในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับสมาชิกทุกคนในทีม

— ทักษะด้านข้อมูล: นักวางกลยุทธ์ที่มีความสามารถจำเป็นต้องมีส่วนร่วมกับการปฏิบัติงานในแต่ละวันและใกล้ชิดกับแรงงาน แทนที่จะแยกจากกัน

— ทักษะการตัดสินใจ: นี่คือความสามารถในการรวบรวมข้อมูลแล้วใช้เพื่อควบคุมการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับความเต็มใจที่จะปรับเปลี่ยนการตัดสินใจตามเงื่อนไขในโลกแห่งความเป็นจริงมากกว่าที่จะปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างเคร่งครัด

2. ทฤษฎีสมรรถนะหลัก (Core Competencies)



Prahalad and Hamel (1990) นักคิดด้านการจัดการที่มีชื่อเสียงซึ่งเป็นที่รู้จักจากผลงานเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ได้ตั้งทฤษฎีว่าข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่แท้จริงขององค์กรมีได้อยู่ที่ผลิตภัณฑ์หรือตำแหน่งทางการตลาด แต่อยู่ที่การเรียนรู้ร่วมกันและทักษะเฉพาะตัวที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก ทฤษฎีนี้เปลี่ยนจุดเน้นของทักษะการวางแผนกลยุทธ์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพียงอย่างเดียว ไปสู่กระบวนการสำรวจความเป็นตนเองมากขึ้นในการกำหนดตัวตนและใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและความสามารถภายใน ผลงานของพวกเขาบ่งชี้ว่าทักษะเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญคือความสามารถในการรับรู้ บ่มเพาะ และนำสมรรถนะหลักเหล่านี้ไปใช้เพื่อขยายธุรกิจสู่ตลาดใหม่และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน

สมรรถนะหลักขององค์กรเปรียบเสมือนคำแถลงพันธกิจที่แสดงถึงสิ่งที่ธุรกิจทำได้ดีกว่าคู่แข่ง มีตัวอย่างของสมรรถนะหลักในบริบททางธุรกิจดังนี้:

(1) **วัฒนธรรมองค์กร** (Company Culture) ธุรกิจสามารถปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเจริญรุ่งเรืองได้ โดยให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนที่สูง สวัสดิการที่ดี และการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อดึงดูดแรงงานและสร้างชื่อเสียงที่แข็งแกร่งให้กับองค์กรในตลาด

(2) **การบริการลูกค้า** (Customer Service) การมอบประสบการณ์ลูกค้าอย่างเป็นมิตรและซื่อสัตย์เป็นทักษะหลักที่ต้องมีร่วมกัน ซึ่งต้องอาศัยสมาชิกในทีมที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะการสื่อสารที่แข็งแกร่ง

(3) **การตัดสินใจและความสามารถในการปรับตัว** (Decision-making and Adaptability) หนึ่งในทักษะหลักของบริษัท ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(4) **การจัดการองค์กร** (Organization) บริษัทบางแห่งใช้ทักษะการจัดการที่ไร้ที่ติ เช่น การบริหารเวลา การทำงานเป็นทีม และการจัดการโครงการ เพื่อให้ได้เปรียบ

(5) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ในขณะที่หลายองค์กรเน้นการพัฒนาปริมาณ หากหน่วยงานใดมุ่งเน้นการควบคุมคุณภาพ จะถือว่าเป็นเอกลักษณ์ที่โดดเด่นในตลาด

(6) ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) บริษัทบางแห่งใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อนำเสนอสินค้าหรือบริการที่บริษัทอื่นมีน้อยราย

3. ทฤษฎีกลยุทธ์พื้นฐานของ (Porter (Porter's Generic Strategies)



Porter (1980) ศาสตราจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจฮาร์วาร์ด ได้วางกรอบแนวคิดสำหรับบริษัทในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมของตน ซึ่งเรียกว่า “กลยุทธ์พื้นฐานของพอร์เตอร์” แนวคิดหลักคือ บริษัทต้องตัดสินใจอย่างมีหลักการเกี่ยวกับสถานะการแข่งขันของตน เพื่อหลีกเลี่ยงการตกเป็นรอง (Stuck in the Middle)

กลยุทธ์เหล่านี้มีต้นกำเนิดมาจากการวิเคราะห์ของ Porter เกี่ยวกับวิธีที่บริษัทต่างๆ จะสามารถครองตลาดและรักษาสถานะที่โดดเด่นไว้ได้ กลยุทธ์เหล่านี้ตั้งอยู่บนสองมิติหลัก ได้แก่ แหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน (ต้นทุนที่ต่ำกว่าหรือการสร้างความแตกต่าง) และขอบเขตการแข่งขัน (การกำหนดเป้าหมายไปยังตลาดที่กว้างหรือตลาดเฉพาะกลุ่ม)

แนวคิดนี้นำไปสู่กลยุทธ์พื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่

(1) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership): บริษัทมีเป้าหมายที่จะเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำที่สุดในอุตสาหกรรม ซึ่งทำได้โดยการประหยัดจากขนาด การผลิตที่มีประสิทธิภาพ และการควบคุมต้นทุนที่เข้มงวด จำเป็นต้องมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การผลิตขนาดใหญ่ และการลดต้นทุนทั้งหมดให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งมักนำไปสู่ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เรียบง่าย

(2) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation): บริษัทสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ได้รับการยอมรับว่ามีเอกลักษณ์และมีคุณค่า ความโดดเด่นนี้ทำให้สามารถตั้งราคาสินค้าหรือบริการได้ในราคาที่สูงกว่า เนื่องจากบริษัทจำเป็นต้องมีศักยภาพที่แข็งแกร่งในการวิจัยและพัฒนา การตลาด และ

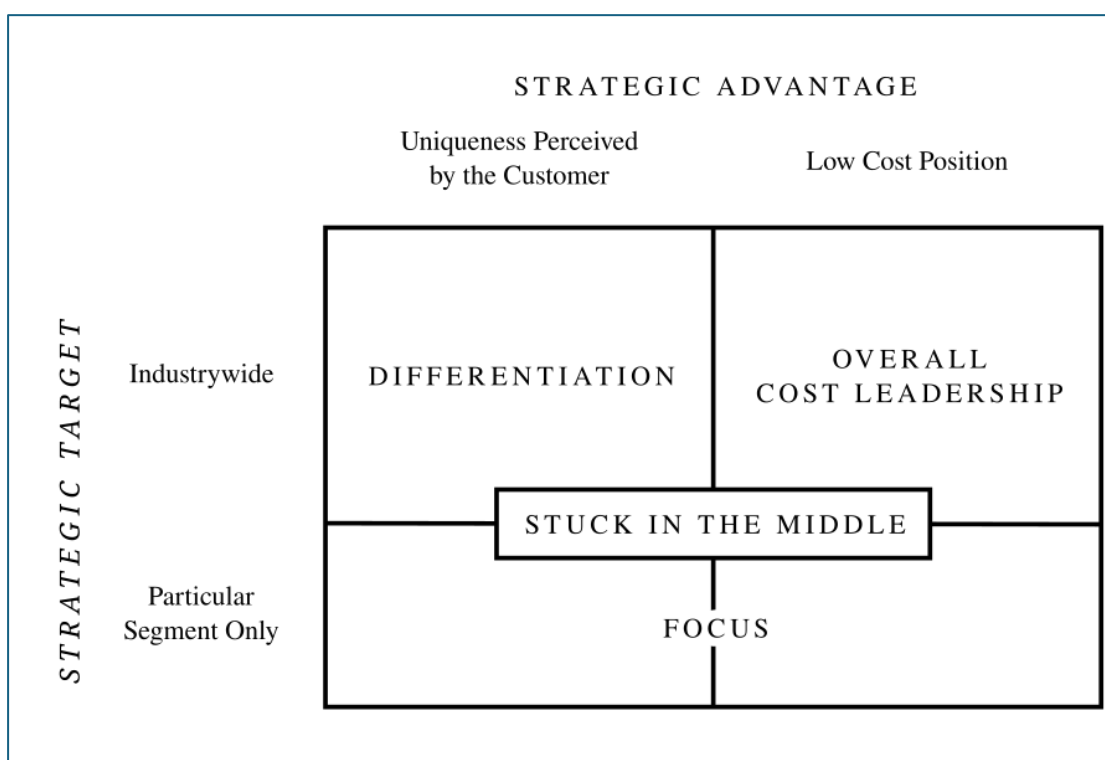
การมุ่งเน้นคุณภาพ นวัตกรรม หรือภาพลักษณ์ของแบรนด์ บริษัทต้องสามารถโน้มน้าวลูกค้าให้ตระหนักถึงคุณค่าอันเป็นเอกลักษณ์ของตน

(3) การมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายหลัก (Focus): บริษัทมุ่งเป้าไปที่กลุ่มตลาดหรือกลุ่มเฉพาะที่แคบ จำเป็นต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความต้องการเฉพาะของกลุ่มเป้าหมาย กลยุทธ์นี้มีสองรูปแบบย่อย:

○ การมุ่งเน้นต้นทุน: บริษัทให้บริการตลาดเฉพาะกลุ่มด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด

○ การมุ่งเน้นการสร้างแตกต่าง: บริษัทให้บริการตลาดเฉพาะกลุ่มด้วยผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีเอกลักษณ์และแตกต่าง

ทฤษฎีกลยุทธ์พื้นฐานสามารถสรุปได้ดังแผนภาพ



ภาพที่ 2.4 กลยุทธ์พื้นฐาน 3 ประการของ Michael Porter

กลยุทธ์พื้นฐานของ Porter ในด้านการศึกษา (Porter's Generic Strategies in Education)

แนวคิดนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถาบันการศึกษาที่ดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงขึ้น

(1) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership): กลยุทธ์นี้มักพบเห็นในโรงเรียนรัฐบาล มหาวิทยาลัยของรัฐ หรือวิทยาลัยชุมชนที่เสนอค่าเล่าเรียนต่ำเพื่อดึงดูดนักศึกษาจำนวนมาก ซึ่งอาจ

ได้เปรียบด้านต้นทุนผ่านเงินอุดหนุนจากรัฐบาล อัตราส่วนนักเรียนต่อครูที่สูง หรือการนำเสนอหลักสูตรเฉพาะทางน้อยลง กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนอาจดึงดูดนักเรียนหรือครอบครัวที่คำนึงถึงราคา แต่ก็อาจถูกมองว่ามีคุณภาพต่ำกว่า ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในระยะยาว

(2) **การสร้างความแตกต่าง (Differentiation):** การสร้างความแตกต่างอาจเกี่ยวข้องกับหลักสูตรวิชาการเฉพาะทาง (เช่น การเน้น STEM การบูรณาการศิลปะ) กิจกรรมนอกหลักสูตรที่เป็นเอกลักษณ์ บริการสนับสนุนนักศึกษาที่แข็งแกร่ง หรือสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่โดดเด่น กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่ประสบความสำเร็จสามารถดึงดูดนักศึกษาที่เห็นคุณค่าในข้อเสนอเฉพาะเหล่านั้นและต้องการส่งเสริมความเชี่ยวชาญของตน

(3) **การมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายหลัก (Focus):** กลยุทธ์นี้ใช้โดยสถาบันที่ให้บริการนักศึกษาเฉพาะกลุ่มหรือสาขาวิชาเฉพาะ ตัวอย่างเช่น วิทยาลัยเทคนิคที่มุ่งเน้นอุตสาหกรรมเดียว โรงเรียนสอนศิลปะ หรือสถาบันที่มุ่งเน้นกลุ่มศาสนาหรือวัฒนธรรมเฉพาะ ซึ่งจะมุ่งเน้นไปที่ตลาดที่แคบ โดยปรับแต่งหลักสูตรและบริการให้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มนักศึกษาเหล่านั้น



Humphrey (2005) ได้พัฒนาการวิเคราะห์ SWOT ขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการประเมินสถานะขององค์กร การวิเคราะห์ SWOT จะพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย มักดำเนินการตั้งแต่ช่วงต้นของกระบวนการวางแผน และช่วยให้ผู้ตัดสินใจระบุข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้โดยการถามคำถามสำคัญเกี่ยวกับ S (Strengths) หรือจุดแข็ง W (Weaknesses) หรือจุดอ่อน O (Opportunities) หรือโอกาส และ T (Threats) หรืออุปสรรค

การวิเคราะห์ SWOT เป็นกรอบพื้นฐานที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อประเมินทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กรหรือโครงการ การวิเคราะห์ SWOT เกี่ยวข้องกับการระบุจุด

แข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร รวมถึงโอกาสและอุปสรรคภายนอกอย่างเป็นระบบ จุดแข็งและจุดอ่อนเป็นสิ่งที่อยู่ภายในองค์กร เช่น ความสามารถหลัก ทรัพยากร หรือความไร้ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในทางตรงกันข้าม โอกาสและอุปสรรคเป็นปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง เช่น แนวโน้มตลาด ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย

แก่นแท้ของการวิเคราะห์ SWOT คือการใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายในและภายนอกเหล่านี้ ตัวอย่างเช่น การเชื่อมโยงจุดแข็งของบริษัทกับโอกาสทางการตลาดอย่างแนบแน่นสามารถนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์เชิงรุกได้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการขยายตัวและการเติบโต ในทางกลับกัน หากองค์กรมีจุดอ่อนภายในและอุปสรรคจากภายนอกที่แข็งแกร่งกว่าอาจจำเป็นต้องมีกลยุทธ์เชิงรับมากขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่การลดความเสี่ยงและปกป้องสถานะปัจจุบันขององค์กร วิธีการวิเคราะห์นี้ช่วยแปลงการประเมินแบบคงที่ให้เป็นแผนปฏิบัติการแบบพลวัตที่ยืดหยุ่นรับกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เกิดจากการได้รับข้อมูลครบถ้วนและตอบสนองต่อสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม

การใช้การวิเคราะห์ SWOT เป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ในสถาบันการศึกษา ช่วยให้เราสามารถรับมือกับความท้าทายและใช้ประโยชน์จากโอกาสต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ กรอบการทำงานนี้ช่วยให้โรงเรียนสามารถประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนากลยุทธ์เชิงรุก

	Opportunities	Threats
Strengths	SO Strategy How can the strength be used to exploit potential opportunities?	ST Strategy How can we use the strengths to ward off potential threats? Can the threats be turned into opportunities?
Weaknesses	WO Strategy Can we use an opportunity to eliminate or mitigate a weakness? Does the opportunity warrant new capabilities?	WT Strategy Can we restructure us to avoid the threat? Should we consider getting out of this market?

ภาพที่ 2.5 แผนภาพการวิเคราะห์ SWOT

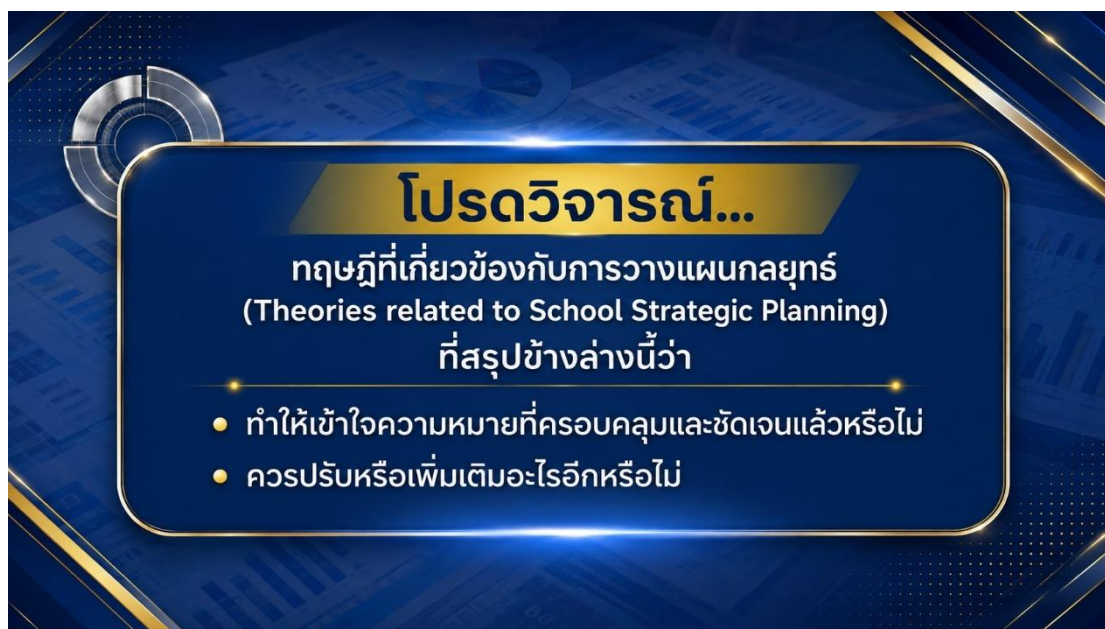
การวิเคราะห์ภายใน ประกอบด้วย จุดแข็ง (S: Strengths) และจุดอ่อน (W: Weaknesses)

ในบริบทของโรงเรียน การวิเคราะห์ปัจจัยภายในเกี่ยวข้องกับการระบุจุดแข็งและจุดอ่อน จุดแข็งคือคุณลักษณะเชิงบวกโดยธรรมชาติ เช่น คณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ หลักสูตรวิชาการที่แข็งแกร่ง โครงสร้างพื้นฐานที่เพียงพอ หรือวัฒนธรรมโรงเรียนที่ดี สิ่งเหล่านี้คือทรัพยากรและศักยภาพภายในที่ทำให้โรงเรียนมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ในทางกลับกัน จุดอ่อนคือข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดภายในที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของโรงเรียน เช่น การขาดแคลนเทคโนโลยี เงินทุนดำเนินงานที่จำกัด หรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่ล้าสมัย การประเมินปัจจัยเหล่านี้อย่างละเอียดถี่ถ้วนจะช่วยให้เห็นภาพความสามารถในปัจจุบันของโรงเรียนและสิ่งที่ต้องปรับปรุงได้อย่างชัดเจน

การวิเคราะห์ภายนอก: โอกาส (O: Opportunities) และอุปสรรค (T: Threats)

ในบริบทของโรงเรียน การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกมุ่งเน้นไปที่โอกาสและอุปสรรคที่อยู่นอกเหนือการควบคุมโดยตรงของโรงเรียน โดยโอกาสคือเงื่อนไขภายนอกที่เอื้ออำนวย เช่น นโยบายของรัฐบาลที่สนับสนุน ความร่วมมือที่เป็นไปได้กับองค์กรชุมชน หรือความต้องการที่เพิ่มขึ้นสำหรับโครงการการศึกษาเฉพาะด้าน สิ่งเหล่านี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาพันธกิจของโรงเรียนได้ อุปสรรคคือปัจจัยภายนอกที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อโรงเรียน ซึ่งรวมถึงการแข่งขันจากสถาบันอื่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาของกระทรวงฯ หรือการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่องบประมาณ การระบุปัจจัยภายนอกเหล่านี้จะช่วยให้โรงเรียนสามารถคาดการณ์ความท้าทายและพัฒนากลยุทธ์เพื่อลดผลกระทบได้

เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกประกอบกัน โรงเรียนสามารถสร้างแผนเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพได้ ตัวอย่างเช่น โรงเรียน ก มีคณะครูที่มีความรู้ความสามารถ (จุดแข็ง) สามารถใช้กลยุทธ์เชิงรุก โดยการของบประมาณจำนวนมากจากต้นสังกัดเพื่อนำไปใช้พัฒนาคุณภาพบุคลากรและนำไปสู่ความเข้มแข็งทางวิชาการได้ (โอกาส) อย่างไรก็ตาม โรงเรียน ข มีงบประมาณที่จำกัด (จุดอ่อน) อาจจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์เชิงรับเพื่อจัดการกับคู่แข่งที่รับมือได้ยาก นั่นคือโรงเรียนที่มีทรัพยากรมากกว่า (อุปสรรค) กระบวนการวิเคราะห์แบบบูรณาการรอบด้านนี้สามารถนำไปใช้ได้ตามบริบทเฉพาะตัวของโรงเรียนและนำไปสู่ผลลัพธ์การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น



จากทัศนะของ Humphrey (2005), Mintzberg (1973), Porter (1980), และ Prahalad and Hamel (1990) ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรือมีประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ทฤษฎี 5Ps ของ Mintzberg (Mintzberg's P's Theory)

Mintzberg ได้นำเสนอทฤษฎีนี้ขึ้นเพื่ออธิบายมุมมองหรือแนวทางที่แตกต่างกันเกี่ยวกับกลยุทธ์ ซึ่งมีประโยชน์อย่างมากในการวางแผนกลยุทธ์ โดย P ทั้ง 5 ได้แก่:

1) Plan หรือ การวางแผน: ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและรอบคอบไว้ล่วงหน้า ในการวางแผนกลยุทธ์ แผนที่กำหนดไว้อย่างดีจะทำหน้าที่เป็นแผนที่นำทางองค์กรไปสู่เป้าหมาย

2. Ploy หรือ การแปรขบวน: ซึ่งหมายถึงกลยุทธ์เฉพาะที่ออกแบบมาเพื่อเอาชนะคู่แข่ง ในการวางแผนกลยุทธ์ การทำความเข้าใจกลยุทธ์ของคู่แข่งสามารถช่วยให้องค์กรสร้างมาตรการเชิงรุก เช่น กลยุทธ์ด้านราคาหรือการสร้างแตกต่างของผลิตภัณฑ์

3. Pattern หรือ รูปแบบ/วิธีการ: มุมมองนี้มุ่งเน้นไปที่รูปแบบพฤติกรรมที่สอดคล้องกันตลอดเวลา โดยไม่คำนึงว่าตั้งใจให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์อย่างเป็นทางการหรือไม่ ในการวางแผนกลยุทธ์ การตระหนักถึงพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ผ่านมาในอดีตสามารถช่วยให้องค์กรรับรู้ว่ากลยุทธ์ที่ใช้แล้วได้ผลคืออะไร และปรับแผนในอนาคตให้เหมาะสม

4. Position หรือ ตำแหน่ง: เกี่ยวข้องกับสถานะขององค์กรเมื่อเทียบกับสภาพแวดล้อม รวมถึงคู่แข่งและสถานะตลาด การวางแผนเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องให้องค์กรประเมินสถานะของตนเพื่อทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT)

5. Perspective หรือ มุมมอง: เกี่ยวข้องกับมุมมองที่ฝังแน่นขององค์กรต่อตนเองและสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรที่แข็งแกร่งมีบทบาทสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดทิศทาง การตัดสินใจ และทิศทางของกลยุทธ์

ด้วยการใช้ทฤษฎี 5Ps ของ Mintzberg องค์กรสามารถสร้างมุมมองเชิงกลยุทธ์แบบองค์รวมมากขึ้น ทำให้มั่นใจได้ว่ากลยุทธ์ไม่ได้เป็นเพียงแผนที่เป็นทางการตายตัวเท่านั้น แต่ยังสามารถปรับใช้ได้ คำนึงถึงบริบท และมีรากฐานมาจากอัตลักษณ์ขององค์กร

2. ทฤษฎีสมรรถนะหลักของ Prahalad และ Hamel (Prahalad and Hamel's Core Competencies)

แนวคิดสมรรถนะหลักมุ่งเน้นไปที่จุดแข็งและความสามารถเฉพาะตัวที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทฤษฎีนี้ส่งเสริมให้องค์กรกำหนดและพัฒนาสมรรถนะหลักของตนให้ดี ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทรัพยากร และความสามารถโดยรวมที่ขับเคลื่อนความได้เปรียบในการแข่งขัน

1. การระบุสมรรถนะหลัก (Identifying Core Competencies) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ควรเริ่มต้นด้วยการระบุสิ่งที่องค์กรมีความเป็นเลิศและสิ่งที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง สมรรถนะเหล่านี้อาจเป็นด้านเทคโนโลยี ด้านปฏิบัติการ หรือด้านการจัดการ

2. การใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Leveraging Core Competencies) เมื่อได้ระบุแล้ว แผนกลยุทธ์ควรมุ่งเน้นไปที่วิธีการใช้ประโยชน์จากความสามารถเหล่านี้ในตลาดหรือผลิตภัณฑ์ที่ต่างกัน ซึ่งอาจรวมถึงการขยายธุรกิจไปสู่ตลาดใหม่ หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ต่อยอดจากจุดแข็งที่มีอยู่

3. การลงทุนในสมรรถนะ (Investing in Competencies Strategic) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ควรเกี่ยวข้องกับความมุ่งมั่นในการลงทุนและพัฒนาสมรรถนะเหล่านี้ต่อไป เพื่อให้มั่นใจว่าสมรรถนะเหล่านี้ยังคงมีความเกี่ยวข้องและสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันไว้ได้ในระยะยาว

การมุ่งเน้นที่ความสามารถหลักทำให้องค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีส่วนร่วมในความร่วมมือทางยุทธศาสตร์ และสร้างสรรค์นวัตกรรมในลักษณะที่เสริมสร้างจุดแข็งเฉพาะตัวของตน จึงปรับปรุงตำแหน่งเชิงกลยุทธ์โดยรวมของตนได้

3. ทฤษฎีกลยุทธ์พื้นฐานของ Porter (Porter's Generic Strategies)

Porter ได้ระบุกลยุทธ์พื้นฐาน 3 ประการที่องค์กรสามารถนำไปใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด ได้แก่

1. ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership): กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นไปที่การเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำที่สุดในอุตสาหกรรม ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์กรควรวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนและระบุจุดที่ต้องปรับปรุงประสิทธิภาพ เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตหรือการจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยทั่วไปแล้ว ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนช่วยให้บริษัทสามารถดึงดูดลูกค้าที่เลือกใช้สินค้าโดยคำนึงถึงราคาเป็นหลัก ในบริบทการศึกษาอาจทำได้โดยการกำหนดค่าเล่าเรียนต่ำเพื่อดึงดูดนักศึกษาจำนวนมาก เป็นต้น

2. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation): กลยุทธ์นี้เกี่ยวข้องกับการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวซึ่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า ช่วยให้สามารถกำหนดราคาได้ในระดับพรีเมียม ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์กรควรมุ่งเน้นไปที่นวัตกรรม คุณภาพ การสร้างแบรนด์ และการบริการลูกค้า เพื่อสร้างข้อเสนอที่โดดเด่นและโดดเด่นในตลาด กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่ชัดเจนสามารถสร้างความภักดีของลูกค้าที่แข็งแกร่งได้ ในบริบทการศึกษาอาจเกี่ยวข้องกับหลักสูตรวิชาการเฉพาะทาง (เช่น การเน้น STEM การบูรณาการศิลปะ) กิจกรรมนอกหลักสูตรที่เป็นเอกลักษณ์

3. การมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายหลัก (Focus): กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นไปที่กลุ่มตลาดเฉพาะ ไม่ว่าจะเป็นผ่านการมุ่งเน้นด้านต้นทุนหรือการมุ่งเน้นด้านความแตกต่าง ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์กรต้องดำเนินการวิเคราะห์ตลาดอย่างละเอียดเพื่อระบุและทำความเข้าใจความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งช่วยให้สามารถปรับแต่งข้อเสนอได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์นี้สามารถนำไปสู่ความภักดีของ

ลูกค้าที่แข็งแกร่งภายในกลุ่มตลาดเฉพาะนั้นๆ ได้ ในบริบทการศึกษาอาจพบเห็นการใช้กลยุทธ์นี้ในวิทยาลัยเทคนิคที่มุ่งเน้นอุตสาหกรรมเดียว โรงเรียนสอนศิลปะ หรือสถาบันที่มุ่งเน้นกลุ่มศาสนาหรือวัฒนธรรมเฉพาะ

แนวคิดกลยุทธ์พื้นฐานของ Porter (Generic Strategies) เป็นแนวทางให้กับองค์กรต่าง ๆ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยการวางกรอบความเข้าใจว่าองค์กรจะสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เลือกตำแหน่งทางการแข่งขันที่เหมาะสม และจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้อย่างไร

4. การวิเคราะห์ SWOT ของ Humphrey (Humphrey's SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์สำหรับการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

1. **จุดแข็ง (Strengths)** คือ คุณลักษณะภายในที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น ชื่อเสียงของที่แข็งแกร่ง ครูที่มีความรู้ความสามารถ เชี่ยวชาญในสาขาวิชา หรืองบประมาณสูง

2. **จุดอ่อน (Weaknesses)** คือ ปัจจัยภายในที่อาจขัดขวางประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การขาดนวัตกรรม ทำเลที่ตั้งที่ไม่ดี หรือการบริหารจัดการที่อ่อนแอ

3. **โอกาส (Opportunities)** คือ ปัจจัยภายนอกที่อาจนำไปสู่การเติบโต เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบที่เอื้ออำนวย

4. **อุปสรรค (Threats)** คือ ความท้าทายภายนอกที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ เช่น การแข่งขัน ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ หรือค่านิยมของผู้ปกครองที่เปลี่ยนไปในการเลือกโรงเรียนให้บุตรหลาน เป็นต้น

การวิเคราะห์ SWOT ที่ครอบคลุมช่วยในการทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมและสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างรอบรู้ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก อำนวยความสะดวกในการตัดสินใจที่รอบด้านและการริเริ่มเชิงกลยุทธ์

ทฤษฎีที่แสดงถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงเรียน (Theories related to School Strategic Planning) ดังกล่าว จัดทำเป็นแผนผังความคิด (Mind Map) ดังนี้



ภาพที่ 2.6 แผนผังความคิด (Mind Map) ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงเรียน
(Theories related to School Strategic Planning)

กิจกรรมต่อไป

จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์
(Theories related to School Strategic Planning)

ดังกล่าวก่อนหน้านี้ ท่านเห็นว่า

“ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์”

นั้นมีองค์ประกอบ (Elements) หรือตัวบ่งชี้ (Indicators)

ที่สำคัญอะไรบ้าง ที่ทำให้เข้าใจในนิยามได้อย่างกระชับและชัดเจน

1



2



3



4



5





- Humphrey, R. (2005, December). History corner: SWOT analysis for management consulting. *SRI Alumni Association* [Newsletter]. Retrieved August 22, 2025, from <https://alumni.sri.com/newsletters/2005/AlumNews-Dec-2005.pdf>
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
https://www.academia.edu/36232215/The_Nature_of_Managerial_Work
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press. Retrieved August 22, 2025, from <https://archive.org/details/michael-e.-porter-competitive-strategy>
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), 1-14. Retrieved August 22, 2025, from <https://web.archive.org/web/20140714112311/http://km.camt.cmu.ac.th/mskm/952743/Extra%20materials/corecompetence.pdf>

Module 4

หน่วยการเรียนรู้ที่ 4

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียน
(The Importances of School Strategic Plan)

คำชี้แจง

1

โปรดศึกษาความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์
ของโรงเรียน



2

โปรดทบทวนความเข้าใจจากคำถามท้ายเนื้อหา
ของแต่ละทักษะ



3

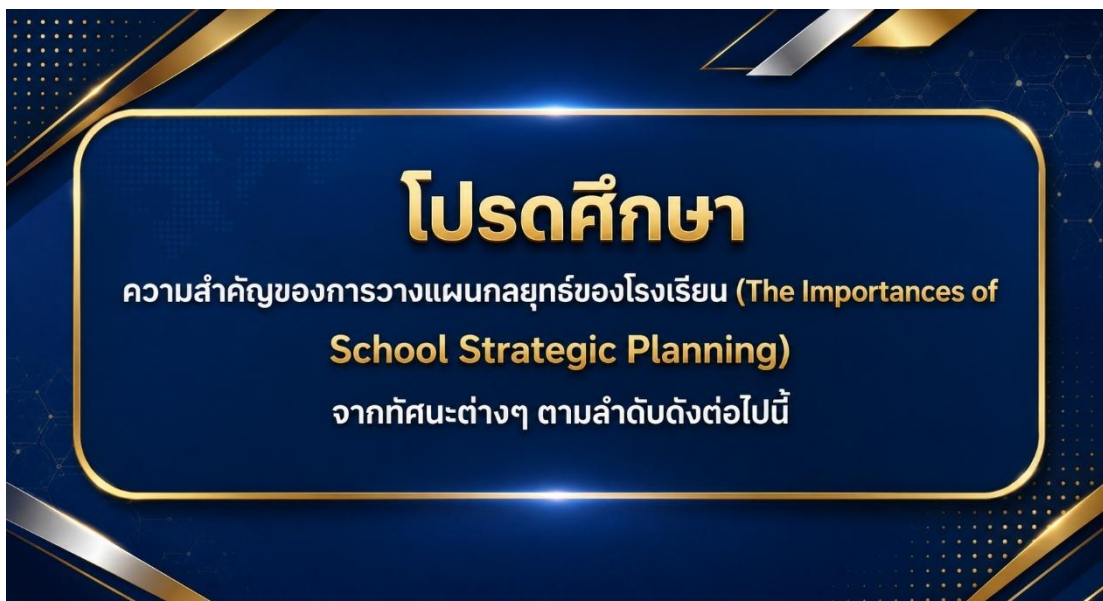
ศึกษาค้นฉบับภาษาอังกฤษจากเว็บไซต์ที่น่าเสนอ
ไว้ท้ายเนื้อหาของแต่ละทักษะ



4

วิจารณ์บทสรุปความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์
ของโรงเรียน แสดงองค์ประกอบหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ
ของการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน





Bantilan, Deguito, Otero, Regidor and Junsay (2023) เน้นย้ำถึงบทบาทสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาเชิงระบบและยกระดับคุณภาพโดยรวมขององค์กรทางการศึกษา การวิเคราะห์ของพวกเขาซึ่งรวบรวมผลการศึกษาจากหลายประเทศ พบว่ากระบวนการนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างแผนปฏิบัติการเฉพาะเพื่อเอาชนะความท้าทายของสถาบัน การทบทวนนี้ระบุกระบวนการสำคัญต่างๆ ได้แก่ การพิจารณาวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบัน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ผู้เขียนสรุปว่าการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้นสำหรับการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาและการบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียน (Importance of School Strategic Plan)

1. แก้ไขปัญหาเชิงระบบ (Addresses Systemic Issues)

- การวางแผนกลยุทธ์ช่วยระบุและแก้ไขปัญหาเชิงระบบภายในองค์กรทางการศึกษา

2. ยกระดับคุณภาพการศึกษา (Enhances Educational Quality)

- มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม

3. ความจำเป็นในการพัฒนา (Developmental Essentiality)

- กระบวนการนี้ได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาสถาบันการศึกษา

4. แผนปฏิบัติการเฉพาะ (Specific Action Plans)

- อำนวยความสะดวกในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ตรงเป้าหมายเพื่อรับมือกับความท้าทายของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ

5. กระบวนการหลักที่เกี่ยวข้อง (Core Processes Involved)

- การจัดวางวิสัยทัศน์และพันธกิจให้สอดคล้องกัน (Vision and Mission Alignment)
- รับรองว่าการวางแผนสอดคล้องกับค่านิยมและเป้าหมายหลักของสถาบัน
- การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Involvement) - มีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ได้แก่ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกชุมชน ในกระบวนการวางแผน
- การประเมินผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Evaluation) - ประเมินปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

6. สรุปประสิทธิผล (Conclusion of Effectiveness)

- การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับ 1) การยกระดับประสิทธิภาพของสถาบันการศึกษา 2) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในแวดวงการศึกษา

7. การจัดสรรทรัพยากรและการตัดสินใจ (Resource Allocation and Decision-Making)

- การจัดลำดับความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์นำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรที่ดีขึ้น
- อำนวยความสะดวกในกระบวนการตัดสินใจที่มีข้อมูลมากขึ้น

8. แนวทางการเติบโตเชิงรุก (Proactive Growth Approach)

- ส่งเสริมการดำเนินนโยบายเชิงรุกเพื่อเอาชนะความท้าทายและส่งเสริมการเติบโต



Mahardhika and Raharja (2023) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่ระบุว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการสำคัญสำหรับโรงเรียนที่จะประสบความสำเร็จและเจริญรุ่งเรือง พวกเขาโต้แย้งว่าการคำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องจะช่วยให้สถาบันการศึกษามีความพร้อมมากขึ้นในการกำหนดทิศทางระยะยาวและพัฒนากลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย วิธีการเชิงรุกนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถคาดการณ์แนวโน้มและความท้าทายในอนาคตได้ ทำให้มั่นใจได้ว่าสถาบันยังคง

ตอบสนองและมีความเกี่ยวข้อง การศึกษานี้ยังเน้นย้ำว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นรากฐานที่ชัดเจนสำหรับผู้บริหารและองค์กรในการประเมินผลการปฏิบัติงานและตัดสินใจอย่างรอบรู้

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน (Importance of School Strategic Plan)

1. **เสริมสร้างความสำเร็จและความก้าวหน้า (Enhances Success and Thriving)** การวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับโรงเรียนในการบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จในพันธกิจ
2. **การกำหนดทิศทางระยะยาว (Long-term Direction Setting)** ด้วยการพิจารณาปัจจัยภายในและภายนอก โรงเรียนสามารถกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ระยะยาวที่ชัดเจน
3. **วิธีการเชิงรุก (Proactive Approach)** ผู้นำสามารถคาดการณ์แนวโน้มและความท้าทายในอนาคต ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างทันทั่วที่
4. **การตอบสนองและความเกี่ยวข้อง (Responsiveness and Relevance)** ช่วยให้โรงเรียนสอดคล้องกับภูมิทัศน์ทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงและความต้องการของชุมชน
5. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)** เป็นกรอบการทำงานที่มั่นคงสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานและประสิทธิผลของสถาบัน
6. **การตัดสินใจอย่างรอบรู้ (Informed Decision-Making)** ช่วยให้ผู้จัดการและองค์กรสามารถตัดสินใจได้อย่างรอบรู้มากขึ้นโดยอาศัยข้อมูลเชิงลึกเชิงกลยุทธ์



Khalilov, Adilzade, Rzayev, Guliyev and Yusifova (2024) ยืนยันว่าการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนเป็นเครื่องมือสำคัญในการรับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อนและสร้างความยั่งยืนของโรงเรียน งานวิจัยนี้เน้นย้ำว่าการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนเป็นกระบวนการที่มองไปข้างหน้าและมีพลวัต ซึ่งช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งในด้านการเงิน ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรกายภาพ การจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับลำดับความสำคัญของสถาบันจะช่วยให้

โรงเรียนสามารถลงทุนได้อย่างตรงเป้าหมายและยั่งยืน ซึ่งสนับสนุนวัตถุประสงค์ระยะยาว ซึ่งท้ายที่สุดจะช่วยพัฒนาคุณภาพทางวิชาการและสร้างความมั่นใจในความสามารถในการแข่งขัน

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียน (Importance of School Strategic Plan)

1. รับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อน (Navigating Complex Challenges)

- ช่วยให้โรงเรียนสามารถจัดการและแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนหลากหลายรูปแบบที่อาจเกิดขึ้นในภูมิทัศน์ทางการศึกษา

- อำนวยความสะดวกในการดำเนินการเชิงรุกเพื่อรับมือกับอุปสรรคและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น

2. การสร้างหลักประกันความยั่งยืน (Ensuring Sustainability)

- กำหนดกรอบการทำงานสำหรับการวางแผนระยะยาว ช่วยให้โรงเรียนรักษาเสถียรภาพและความต่อเนื่อง

- ส่งเสริมแนวปฏิบัติที่เสริมสร้างความสามารถของโรงเรียนในการเติบโตอย่างยั่งยืนท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

3. กระบวนการมองไปข้างหน้า (Forward-Looking Process)

- ส่งเสริมความคิดเชิงรุก ช่วยให้โรงเรียนสามารถคาดการณ์ความต้องการและการพัฒนาในอนาคตได้

- เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและวัดผลได้ ซึ่งเป็นแนวทางในการตัดสินใจ

4. การปรับตัวแบบไดนามิก (Dynamic Adaptation)

- ช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวในการปรับกลยุทธ์เมื่อมีข้อมูลหรือสถานการณ์ใหม่ๆ เกิดขึ้น

- ทำให้มั่นใจได้ว่าแผนงานของโรงเรียนสามารถพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการทางการศึกษาและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

5. การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Optimal Utilization of Resources)

- อำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการและจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรกายภาพอย่างมีประสิทธิภาพ

- ช่วยเพิ่มผลกระทบของทรัพยากรที่มีอยู่ต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาให้สูงสุด

6. การจัดวางแนวทางให้สอดคล้องกับลำดับความสำคัญของสถาบัน (Alignment with Institutional Priorities)

- สร้างความมั่นใจว่าการจัดสรรทรัพยากรเชื่อมโยงโดยตรงกับเป้าหมายและลำดับความสำคัญหลักของโรงเรียน

- เสริมสร้างความเชื่อมโยงระหว่างโครงการริเริ่มต่างๆ และพันธกิจโดยรวมของสถาบัน

7. การลงทุนที่ตรงเป้าหมายและยั่งยืน (Targeted and Sustainable Investments)

- ส่งเสริมการลงทุนที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการศึกษาในระยะยาวโดยตรง มากกว่าการแก้ไขในระยะสั้น
- ส่งเสริมการพัฒนาโครงการและโครงการริเริ่มต่างๆ ที่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างยั่งยืน

8. การพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ (Improving Academic Quality)

- มีส่วนช่วยโดยตรงในการยกระดับมาตรฐานทางวิชาการและแนวปฏิบัติทางการศึกษา
- นำเสนอแนวทางที่มีโครงสร้างในการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพและผลลัพธ์ของนักเรียน

9. การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)

- วางตำแหน่งให้โรงเรียนสามารถแข่งขันกับสถาบันการศึกษาอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการแสดงวิสัยทัศน์และทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน

- ช่วยดึงดูดนักศึกษา คณาจารย์ และทรัพยากรเพิ่มเติมผ่านชื่อเสียงที่เพิ่มพูนขึ้น

ด้วยแง่มุมต่าง ๆ เหล่านี้ การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนจึงเป็นกลไกสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่แข็งแกร่งและก้าวหน้า ซึ่งสามารถบรรลุและรักษามาตรฐานความเป็นเลิศทางวิชาการระดับสูงไว้ได้



King (2023) ได้สรุปเหตุผลหลายประการว่าเหตุใดโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์ รวมถึงความสามารถในการแสดงวิสัยทัศน์ร่วมกัน การจัดระบบบุคลากรและเวลา และการกำหนดวิธีการวัดความสำเร็จ บทความอธิบายว่าแผนกลยุทธ์ที่มีการสื่อสารอย่างดีจะทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน ซึ่งสมาชิกทุกคนตระหนักถึงการมีส่วนร่วม

ของตนในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน แผนกลยุทธ์นี้ทำหน้าที่เป็นแผนงานที่ช่วยให้สถาบันต่างๆ รักษา
จังหวะความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน (Importance of School Strategic Plan)

1. **แสดงวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Articulates a Shared Vision)** สร้างความเข้าใจและทิศทางร่วมกันสำหรับชุมชนโรงเรียน
2. **จัดระบบบุคลากรและเวลา (Organizes Staff and Time)** ช่วยในการจัดสรรทรัพยากรและการจัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน
3. **กำหนดมาตรการวัดความสำเร็จ (Defines Success Measures)** ให้เกณฑ์ที่ชัดเจนสำหรับการประเมินความก้าวหน้าและผลลัพธ์
4. **ทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ (Holds Staff Accountable)** ส่งเสริมความรับผิดชอบในหมู่บุคลากรในบทบาทของตนในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์
5. **ส่งเสริมความร่วมมือ (Fosters Collaboration)** สร้างความรู้สึกร่วมกันในการทำงานเป็นทีมโดยสมาชิกทุกคนตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ร่วมกัน
6. **ทำหน้าที่เป็นแผนงานนำทาง (Serves as a Roadmap)** สถาปนาในการรักษาความมุ่งมั่นและแรงผลักดันในการบรรลุเป้าหมาย
7. **สร้างความมั่นใจว่ามีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (Ensures Continuous Progress)** ช่วยให้โรงเรียนรักษาจังหวะการดำเนินกิจกรรมและโครงการริเริ่มต่างๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนา



Chimuka (2016) เน้นย้ำว่าการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนช่วยให้โรงเรียนกำหนด
วิสัยทัศน์และพันธกิจ จากนั้นจึงกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง วัดผลได้ บรรลุผลได้ เกี่ยวข้อง และ

มีกรอบเวลา (SMART) ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และความเป็นอยู่ที่ดีของนักเรียนโดยตรง สิ่งนี้ช่วยให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรและความพยายามจะมุ่งเน้นไปที่ด้านที่นักเรียนต้องการการพัฒนามากที่สุด เช่น การอ่านออกเขียนได้ การคำนวณ หรือการเรียนรู้ทางสังคมและอารมณ์ แผนงานที่ได้รับการพัฒนาอย่างดี ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล และร่วมมือกัน จะสร้างโครงสร้างและวิสัยทัศน์ที่จำเป็นต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวกและผลักดันการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในระยะยาว

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน (Importance of School Strategic Planning)

1. **นิยามวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Definition of Vision and Mission)** ให้ความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และทิศทางของโรงเรียน
2. **การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)** กำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง วัดผลได้ บรรลุผลได้ ตรงประเด็น และมีกรอบเวลา (SMART) ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และความเป็นอยู่ที่ดีของนักเรียน
3. **การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)** รับรองว่าทรัพยากรและความพยายามต่างๆ จะถูกนำไปใช้ในส่วนที่ต้องการการพัฒนามากที่สุด เช่น การอ่านออกเขียนได้ การคำนวณ และการเรียนรู้ด้านสังคมและอารมณ์
4. **แนวทางที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Approach)** ใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจและการวางแผน เพื่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ
5. **การวางแผนร่วมกัน (Collaborative Planning)** ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำไปสู่กระบวนการวางแผนที่แข็งแกร่งและครอบคลุมมากขึ้น
6. **สภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวก (Positive Learning Environment)** สร้างกรอบการทำงานที่มีโครงสร้างซึ่งส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่สนับสนุนและสร้างสรรค์
7. **การปรับปรุงระยะยาว (Long-Term Improvements)** มุ่งเป้าไปที่ การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างยั่งยืนในระยะยาว
8. **มุ่งเน้นที่ความต้องการของนักเรียน (Focus on Student Needs)** ตอบสนองความต้องการเฉพาะของนักเรียน เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ทางการศึกษามีความเกี่ยวข้องและมีผลกระทบ



The Australian Education Research Organisation (2023) เชื่อมโยงคุณภาพของแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเชิงบวกของนักเรียนโดยตรง บทวิจารณ์นี้ระบุถึงคุณลักษณะสำคัญของแผนที่มีประสิทธิภาพ เช่น พันธกิจและวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและวัดผลได้ และกระบวนการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจนโดยใช้ข้อมูล บทวิจารณ์นี้ยืนยันว่าคุณภาพของแผน ทั้งโครงสร้างและเนื้อหา เกี่ยวข้องโดยตรงกับความสามารถของโรงเรียนในการขับเคลื่อนการพัฒนา และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการวิจัยนี้ให้เหตุผลที่น่าสนใจสำหรับการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในโรงเรียนอย่างรอบคอบและรอบคอบ

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน (Importance of School Strategic Plan)

- 1. ส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Enhances Student Performance)**
แผนกลยุทธ์ที่มีคุณภาพสูงเชื่อมโยงโดยตรงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้นของนักเรียน
- 2. กำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Establishes a Clear Mission and Vision)**
พันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะเป็นแนวทางของโรงเรียนและสร้างแรงบันดาลใจให้กับชุมชน
- 3. กำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและวัดผลได้ (Sets Specific and Measurable Goals)**
แผนที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและวัดผลได้ ซึ่งช่วยติดตามความก้าวหน้าและสร้างความมั่นใจในความรับผิดชอบ
- 4. อำนวยความสะดวกในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล (Facilitates Data-Driven Decision Making)**
กระบวนการติดตามและประเมินผลที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนช่วยให้โรงเรียนสามารถใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจและปรับปรุงการปฏิบัติงาน

5. ขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Drives Continuous Improvement) คุณภาพของทั้งโครงสร้างและเนื้อหาภายในแผนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างยั่งยืน

6. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Promotes Stakeholder Engagement) การให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ช่วยส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของและความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายของโรงเรียน

7. รับรองการจัดสรรทรัพยากร (Ensures Resource Allocation) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนเป้าหมายและโครงการริเริ่มต่างๆ ที่ระบุไว้

8. ส่งเสริมความสามารถในการปรับตัว (Encourages Adaptability) แผนที่มีโครงสร้างที่ดีช่วยให้โรงเรียนสามารถตอบสนองต่อความต้องการและลำดับความสำคัญทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป

9. สร้างวัฒนธรรมเชิงบวกของโรงเรียน (Builds a Positive School Culture) แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันและเชิงบวกสำหรับนักเรียน บุคลากร และชุมชน

10. กำหนดกรอบความรับผิดชอบ (Provides a Framework for Accountability) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะสร้างโครงสร้างความรับผิดชอบที่ทำให้โรงเรียนรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

โดยการเน้นที่ประเด็นเหล่านี้ โรงเรียนสามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในระยะยาวและขับเคลื่อนความสำเร็จของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ



กิจกรรมต่อไป

โปรดพิจารณา “ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียน (The Importances of School Strategic Plan)” ที่สรุปข้างล่างนี้ว่า

- ทำให้เข้าใจความหมายที่ครอบคลุมและชัดเจนแล้วหรือไม่
- ควรรับหรือเพิ่มเติมอะไรอีกหรือไม่

จากทัศนะของ Bantilan, Deguito, Otero, Regidor, and Junsay (2023), Chimuka (2016), Khalilov, Adilzade, Rzayev, Guliyev, and Yusifova (2024), King (2023), Mahardhika และ Raharja (2023), และ The Australian Education Research Organisation (2023) ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน 38 ประการดังนี้

1. จัดการปัญหาเชิงระบบ (Addresses Systemic Issues)
 - ระบุและแก้ไขปัญหาเชิงระบบภายในองค์กรการศึกษา
2. ยกระดับคุณภาพการศึกษา (Enhances Educational Quality)
 - มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม
3. ความจำเป็นในการพัฒนา (Developmental Essentiality)
 - ได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเติบโตและการพัฒนาของสถาบันการศึกษา
4. แผนปฏิบัติการเฉพาะ (Specific Action Plans)

- อำนวยความสะดวกในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ตรงเป้าหมายเพื่อรับมือกับความท้าทายของสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. กระบวนการหลักที่เกี่ยวข้อง (Core Processes Involved)

- การจัดวางวิสัยทัศน์และพันธกิจให้สอดคล้องกัน: รับรองว่าการวางแผนสอดคล้องกับค่านิยมและเป้าหมายหลัก

- การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ดึงดูดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน) เข้าสู่กระบวนการวางแผน

- การประเมินสภาพแวดล้อม: ประเมินปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพ

6. สรุปประสิทธิผล (Conclusion of Effectiveness)

- เพิ่มประสิทธิภาพและสนับสนุนการได้เปรียบในการแข่งขัน

7. การจัดสรรทรัพยากรและการตัดสินใจ (Resource Allocation and Decision-Making)

- ส่งเสริมการจัดสรรทรัพยากรที่ดีขึ้นและอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจอย่างรอบรู้

8. แนวทางการเติบโตเชิงรุก (Proactive Growth Approach)

- ส่งเสริมทัศนคติเชิงรุกต่อความท้าทายและส่งเสริมการเติบโต

9. เสริมสร้างความสำเร็จและความก้าวหน้า (Enhances Success and Thriving)

- สำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุเป้าหมายและบรรลุพันธกิจของโรงเรียน

10. การกำหนดทิศทางระยะยาว (Long-term Direction Setting)

- กำหนดเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจนโดยพิจารณาปัจจัยทั้งภายในและภายนอก

11. แนวทางเชิงรุก (Proactive Approach)

- คาดการณ์แนวโน้มและความท้าทายในอนาคตเพื่อการปรับเปลี่ยนอย่างทันทั่วทั้ง

12. การตอบสนองและความเกี่ยวข้อง (Responsiveness and Relevance)

- ช่วยให้โรงเรียนสอดคล้องกับภูมิทัศน์ทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป

13. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)

- เป็นกรอบการทำงานที่มั่นคงสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานและประสิทธิผล

14. การตัดสินใจอย่างรอบรู้ (Informed Decision-Making)

- ช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจได้อย่างรอบรู้มากขึ้นโดยอาศัยข้อมูลเชิงลึกเชิงกลยุทธ์

15. รับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อน (Navigating Complex Challenges)

- จัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนหลากหลาย พร้อมกับส่งเสริมแนวทางเชิงรุก

16. การสร้างหลักประกันความยั่งยืน (Ensuring Sustainability)

- กำหนดกรอบการทำงานเพื่อความมั่นคงระยะยาวท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- 17. กระบวนการมองไปข้างหน้า (Forward-Looking Process)
 - ส่งเสริมความคิดเชิงรุกและการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทาง
- 18. การปรับตัวแบบไดนามิก (Dynamic Adaptation)
 - รับผิดชอบต่อความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
- 19. การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Optimal Utilization of Resources)
 - อำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรกายภาพอย่างมีประสิทธิภาพ
- 20. การสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของสถาบัน (Alignment with Institutional Priorities)
 - สร้างความมั่นใจว่าการจัดสรรทรัพยากรสอดคล้องกับเป้าหมายหลักและพันธกิจของโรงเรียน
- 21. การลงทุนที่ตรงเป้าหมายและยั่งยืน (Targeted and Sustainable Investments)
 - ส่งเสริมการลงทุนที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ระยะยาว มากกว่าการแก้ไขปัญหาในระยะสั้น
- 22. การพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ (Improving Academic Quality)
 - มีส่วนช่วยโดยตรงในการยกระดับมาตรฐานและแนวปฏิบัติทางวิชาการ
- 23. เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)
 - วางตำแหน่งให้โรงเรียนสามารถแข่งขันได้ในระบบการศึกษา
- 24. สื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Articulates a Shared Vision)
 - สร้างความเข้าใจและทิศทางร่วมกันสำหรับชุมชนโรงเรียน
- 25. จัดระเบียบบุคลากรและเวลา (Organizes Staff and Time)
 - ช่วยในการจัดสรรทรัพยากรและจัดตารางเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ
- 26. กำหนดมาตรการวัดความสำเร็จ (Defines Success Measures)
 - กำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนสำหรับการประเมินความก้าวหน้าและผลลัพธ์
- 27. สร้างความรับผิดชอบต่อบุคลากร (Holds Staff Accountable)
 - ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อในหมู่บุคลากรในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- 28. ส่งเสริมความร่วมมือ (Fosters Collaboration)
 - สร้างการทำงานเป็นทีมและตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- 29. ทำหน้าที่เป็นแผนงาน (Serves as a Roadmap)

- ชี้นำสถาบันในการรักษาความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย

30. สร้างความมั่นใจว่าจะมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (Ensures Continuous Progress)

- รักษาจังหวะกิจกรรมที่สม่ำเสมอเพื่อการพัฒนา

31. นิยามวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Definition of Vision and Mission)

- ให้ความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และทิศทางของโรงเรียน

32. การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)

- กำหนดเป้าหมาย SMART ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และความเป็นอยู่ที่ดีของนักเรียน

33. แนวทางที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Approach)

- ใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีข้อมูลและประสิทธิผลเชิงกลยุทธ์

34. การวางแผนร่วมกัน (Collaborative Planning)

- ส่งเสริมความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างกระบวนการวางแผนที่ครอบคลุม

35. มุ่งเน้นความต้องการของนักเรียน (Focus on Student Needs)

- สร้างความมั่นใจว่ากลยุทธ์ทางการศึกษามีความเกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการพัฒนานักเรียน

36. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Promotes Stakeholder Engagement)

- ส่งเสริมความเป็นเจ้าของและความมุ่งมั่นในชุมชนต่อเป้าหมายของโรงเรียน

37. สร้างวัฒนธรรมเชิงบวกของโรงเรียน (Builds a Positive School Culture)

- ปลุกฝังสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันและเชิงบวกสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

38. กรอบความรับผิดชอบ (Framework for Accountability)

- สร้างโครงสร้างเพื่อให้โรงเรียนรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

จากทักษะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียน (The Importances of School Strategic Plan) ดังกล่าวข้างต้น จัดทำเป็นแผนผังความคิด (Mind Map) ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.7 แผนผังความคิด (Mind Map) ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน (The Importances of School Strategic Plan)

กิจกรรมต่อไป

จากความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
(The **Importances** of School Strategic Planning)
ดังกล่าวข้างต้นท่านเห็นว่า “ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
(The **Importances** of School Strategic Planning)”
นั้นมีองค์ประกอบ (Elements) หรือตัวบ่งชี้ (Indicators)
ที่สำคัญอะไรบ้าง ที่ทำให้เข้าใจในนิยามได้อย่างกระชับและชัดเจน

1



2



3



4



5





- Bantilan, J., Deguito, P., Otero, A., Regidor, A., & Junsay, M. (2023). Strategic planning in education: A systematic review. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 45(1), 40.
- Chimuka, R. (2016). *Effects Of the School Strategic Plan on Pupils' Academic Performance In Selected Secondary Schools of Lundazi District, Zambia* (Master's dissertation). Institute of Distance Education, University of Zambia, retrieved from <http://dspace.unza.zm/handle/123456789/5018>
- Khalilov, T., Adilzade, I., Rzayev, O., Guliyev, N., & Yusifova, N. (2024). The role of strategic planning in the organization of management systems in higher education institutions: Insights from international practice. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 6227–6235.
<https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.3361>
- King, M. (2023, March 20). *7 reasons why schools need strategic planning*. Retrieved September 4, 2025, from <https://envisio.com/blog/7-reasons-schools-need-strategic-planning/>
- Mahardhika, B. N. & Raharja, S. (2023). The importance of strategic planning with modern trends in education. *AL-ISHLAH. Journal Pendidikan*, 15(2), 1807-1822, DOI:10.35445/alishlah.v15i2.2527
- The Australian Education Research Organisation. (2023, July 29). *The features of an effective school strategic plan: Literature review*. Retrieved September 4, 2025, from <https://www.edresearch.edu.au/research/research-reports/features-effective-school-strategic-plan-literature-review>

Module 5

หน่วยการเรียนรู้ที่ 5

ทักษะที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียน
(Skills Required for School Strategic Plan)

คำชี้แจง

- 1

โปรดศึกษาทักษะที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 2

โปรดทบทวนความเข้าใจจากคำถามท้ายเนื้อหาของแต่ละทักษะ
- 3

ศึกษาค้นฉบับภาษาอังกฤษจากเว็บไซต์ที่น่าเสนอไว้ท้ายเนื้อหาของแต่ละทักษะ
- 4

วิจารณ์บทสรุปทักษะที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน แสดงองค์ประกอบหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของทักษะที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

โปรดศึกษา

ทักษะที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน (Skills Required For School Strategic Plan) จากทักษะต่างๆ ตามลำดับดังต่อไปนี้

SD Mayer and Associates (2024) นำเสนอหัวข้อ "Essential Leadership Skills for Effective Strategic Planning," ซึ่งได้สรุปทักษะสำคัญหลายประการที่ผู้นำควรมีเมื่อสร้างและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ผู้เขียนตั้งสมมติฐานว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ และจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งจึงจะมีประสิทธิภาพ บทความนี้ระบุทักษะสำคัญบางประการที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้น

1. การคิดเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Thinking) ทักษะนี้ช่วยให้ผู้นำมองเห็นภาพรวมสำหรับผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงการมองไกลกว่าการดำเนินงานประจำวันเพื่อบอกเห็นอนาคตของโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดสิ่งที่โรงเรียนตั้งเป้าหมายที่จะบรรลุภายในสามถึงห้าปี เช่น การปรับปรุงอัตราการสำเร็จการศึกษา การส่งเสริมวัฒนธรรมเฉพาะของโรงเรียน หรือการเป็นผู้นำในสาขาวิชาการเฉพาะ

2. การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้นำต้องสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อนเพื่อตัดสินใจอย่างรอบรู้ ในโรงเรียน สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลการเรียนของนักเรียน การเข้าเรียน หรือแนวโน้มด้านประชากรศาสตร์ เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม นอกจากนี้ยังหมายถึงการวิเคราะห์ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม) ของสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) ทักษะนี้จำเป็นสำหรับการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน และสร้างความมั่นใจว่าทุกคนสอดคล้องกับแผน ผู้นำโรงเรียนใช้ทักษะนี้ในการสื่อสารแผนกลยุทธ์กับครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน เพื่อให้ทุกคนเข้าใจบทบาทของตนในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

4. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารโรงเรียนต้องเตรียมพร้อมที่จะปรับแผนกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อนโยบายใหม่ของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงด้าน

เงินทุน หรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น การระบาดใหญ่ ในขณะเดียวกันก็ต้องยึดมั่นในวิสัยทัศน์โดยรวม

5. การตัดสินใจ (Decision-Making) ความสามารถในการตัดสินใจที่ยากลำบากเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้นำโรงเรียนใช้ทักษะนี้ในการจัดลำดับความสำคัญของการจัดสรรงบประมาณ การเลือกหลักสูตรใหม่ หรือการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการด้านบุคลากรเพื่อสนับสนุนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ให้ดีที่สุด

6. การทำงานร่วมกัน (Collaboration) ทักษะนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการส่งเสริมนวัตกรรม ในโรงเรียน การทำงานร่วมกันหมายถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย ได้แก่ ครู หัวหน้าแผนก ผู้ปกครอง และแม้แต่นักเรียน ในกระบวนการวางแผนเพื่อให้ได้รับการยอมรับและพัฒนาวิธีแก้ปัญหาที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

7. การแก้ปัญหา (Problem-Solving) ผู้นำต้องเชี่ยวชาญในการจัดการกับความท้าทายที่เกิดขึ้นระหว่างการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งอาจรวมถึงการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครู การขาดการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง หรือคะแนนสอบที่ลดลง โดยการระบุสาเหตุหลักและพัฒนาวิธีการแทรกแซงที่ตรงเป้าหมาย

8. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ทักษะนี้สำคัญต่อการรักษาพลวัตเชิงบวกของทีมและการจัดการด้านมนุษยสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้นำโรงเรียน ทักษะนี้เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากร การรับฟังข้อกังวล และการให้การสนับสนุนและความเห็นอกเห็นใจที่จำเป็นเพื่อรับมือกับความเครียดจากการนำแผนใหม่ไปปฏิบัติ

9. การบริหารเวลา (Time Management) ผู้นำต้องมั่นใจว่าแผนกลยุทธ์เป็นไปตามกำหนดเวลาและบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารใช้ทักษะนี้เพื่อสร้างและปฏิบัติตามกรอบเวลาโดยละเอียดสำหรับแต่ละขั้นตอนของแผน ตั้งแต่การรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นและการตั้งเป้าหมาย ไปจนถึงการนำไปปฏิบัติและการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

10. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ทักษะนี้ช่วยให้ผู้นำคิดนอกกรอบ ในโรงเรียน ความคิดสร้างสรรค์อาจเกี่ยวข้องกับการออกแบบโปรแกรมนวัตกรรมเพื่อดึงดูดนักเรียน การค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการจัดหาเงินทุนสำหรับกิจกรรมนอกหลักสูตร หรือการพัฒนาวิธีแก้ปัญหาเฉพาะสำหรับปัญหาที่ซับซ้อน เช่น ความเป็นอยู่ที่ดีของนักเรียนหรือช่องว่างทางวิชาการ



Hidayat and Nurmila (2024) กล่าวถึง “Key Skills and Qualities Necessary for Successful Strategic Planning within a School Environment” การศึกษานี้มุ่งเน้นไปที่การวางแผนกลยุทธ์สามารถนำไปสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพได้อย่างไร โดยเน้นย้ำถึงความสำคัญของกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนและทีมงานที่มีทักษะเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ

1. **ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม** (Creativity and Innovation) บุคลากรที่มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนต้องมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งช่วยให้พวกเขาสามารถพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหาและกลยุทธ์ที่เป็นเอกลักษณ์เพื่อรับมือกับความท้าทายของโรงเรียนและใช้ประโยชน์จากโอกาสใหม่ๆ

2. **การทำงานร่วมกันเป็นทีม** (Team Collaboration) การวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยทีมงานที่แข็งแกร่ง สร้างสรรค์ กระตือรือร้น และตอบสนองความต้องการ การทำงานร่วมกันทำให้มั่นใจได้ว่ามุมมองที่หลากหลายได้รับการพิจารณา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนมีแนวทางเดียวกันในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3. **ความทุ่มเท** (Dedication) จำเป็นต้องมีความทุ่มเทในระดับสูงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ความคาดหวัง ความต้องการ และความจำเป็น ความมุ่งมั่นนี้ทำให้มั่นใจได้ว่าแผนไม่เพียงแต่ได้รับการพัฒนาเท่านั้น แต่ยังนำไปปฏิบัติและยั่งยืนในระยะยาวอีกด้วย

4. **ความสามารถในการปรับตัวและการบริหารความเสี่ยง** (Adaptability and Risk Management) กระบวนการนี้ต้องอาศัยความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และการเคารพต่อความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับงาน ชุดทักษะนี้ช่วยให้โรงเรียนมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนแผนงานเพื่อรับมือกับความท้าทายหรือโอกาสที่ไม่คาดคิด

5. **ความสม่ำเสมอ (Consistency)** ความสม่ำเสมอในการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ ซึ่งหมายถึงการรักษาแนวทางที่มั่นคงและมีวินัยตลอดการพัฒนาและการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

6. **การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)** การติดตามและประเมินผลความสำเร็จของเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพก็เป็นสิ่งจำเป็นเช่นกัน ซึ่งรวมถึงการติดตามความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอและการนำข้อมูลป้อนกลับมาใช้ในการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็นเพื่อให้มั่นใจว่าโรงเรียนยังคงดำเนินไปได้ตามเป้าหมาย



Angelo (n.d.) นำเสนอความเห็นในบทความ “Skill Set Helps Leaders and Organizations Assess their Current Situation, Anticipate the Future, and Design an Adaptable Roadmap to Achieve their Goals” บทความนี้เน้นย้ำว่าการมองการณ์ไกลและความสามารถในการปรับตัวเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยช่วยให้ผู้นำสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงและวางแผนสำหรับสถานการณ์ต่างๆ ได้

1. **การมองการณ์ไกลและการคิดอนาคต (Foresight & Future Thinking)** ทักษะนี้เกี่ยวข้องกับการระบุแนวโน้มและโอกาสใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต ในบริบทของโรงเรียน หมายถึงการมองไปข้างหน้าเพื่อคาดการณ์แนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ หรือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทางการศึกษาใหม่ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับสถาบันและนักเรียนสำหรับอนาคต

2. **การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)** คือความสามารถในการเข้าใจว่าปัจจัยต่างๆ ภายในระบบนิเวศเชื่อมโยงและมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์อย่างไร สำหรับผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงการตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงในด้านใดด้านหนึ่ง เช่น หลักสูตร สามารถส่งผลกระทบต่อด้านอื่นๆ ได้อย่างไร เช่น ภาระงานของครู ความเป็นอยู่ที่ดีของนักเรียน หรือการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง

3. การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน (Decision-Making Under Uncertainty) ทักษะนี้เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล แม้จะไม่มีข้อมูลอย่างสมบูรณ์ ผู้นำโรงเรียนมักเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจด้วยข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ เช่น การจัดสรรงบประมาณใหม่ หรือการดำเนินโครงการใหม่โดยมีข้อมูลนั้ร่องจำกัด

4. การคิดเชิงสร้างสรรค์และวิพากษ์ (Creative & Critical Thinking) ทักษะนี้เกี่ยวข้องกับการท้าทายสมมติฐานและการสำรวจความเป็นไปได้ใหม่ๆ ทักษะนี้ช่วยให้โรงเรียนก้าวข้ามวิธีการแบบเดิมๆ และค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อจัดการกับความท้าทายที่ยังคงอยู่ เช่น การปรับปรุงการมีส่วนร่วมของนักเรียน หรือการลดช่องว่างทางผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

5. ความร่วมมือและการมีอิทธิพล (Collaboration & Influence) ทักษะนี้จำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้แน่ใจว่าแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกันระหว่างทีมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำงานร่วมกับครู ผู้ปกครอง เจ้าหน้าที่ และชุมชน เพื่อสร้างฉันทามติและความเป็นเจ้าของร่วมกันในแผนกลยุทธ์





โปรดพิจารณา...

ทักษะที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
(Skills Required For School Strategic Plan)
ที่สรุปข้างล่างนี้ว่า

- ทำให้เข้าใจความหมายที่ครอบคลุมและชัดเจนแล้วหรือไม่
- ควรปรับหรือเพิ่มเติมอะไรอีกหรือไม่

จากทัศนะของ SD Mayer and Associates (2024), Hidayat and Nurmila (2024) และ Angelo (n.d.) ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ถึง ทักษะที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ดังนี้

1. การคิดเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Thinking)
 - การมองเห็นอนาคตของโรงเรียน
 - การกำหนดเป้าหมายระยะยาว
2. การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
 - การวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อน
 - การวิเคราะห์ SWOT
3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)
 - การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์
 - การสร้างความสอดคล้องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
 - ความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
 - การปรับกลยุทธ์ตามความจำเป็น
5. การตัดสินใจ (Decision-Making)
 - การจัดลำดับความสำคัญของการจัดสรรทรัพยากร
 - การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน

6. การทำงานร่วมกัน (Collaboration)

- การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
- การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย

7. การแก้ปัญหา (Problem-Solving)

- การระบุสาเหตุที่แท้จริงของความท้าทาย
- การพัฒนาการแทรกแซงที่ตรงเป้าหมาย

8. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

- การสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับบุคลากร
- การให้การสนับสนุนและความเห็นอกเห็นใจ

9. การบริหารเวลา (Time Management)

- การสร้างและปฏิบัติตามกำหนดเวลา
- การติดตามความคืบหน้าและเป้าหมายสำคัญ

10. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

- การออกแบบโครงการที่เป็นนวัตกรรม
- การพัฒนาวิธีแก้ปัญหาเฉพาะสำหรับความท้าทาย

11. ความมุ่งมั่น (Dedication)

- ความมุ่งมั่น สู่การบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์
- การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

12. ความสม่ำเสมอ (Consistency)

- การรักษาระเบียบวินัย
- การทำให้การวางแผนมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

13. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

- การติดตามความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ
- การใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุง

14. การมองการณ์ไกลและการคิดเชิงอนาคต (Foresight & Future Thinking)

- การระบุแนวโน้มที่เกิดขึ้นใหม่
- การคาดการณ์โอกาสในอนาคต

15. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

- การทำความเข้าใจปัจจัยที่เชื่อมโยงกัน
- การรับรู้ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน

16. การคิดสร้างสรรค์และการคิดเชิงวิพากษ์ (Creative & Critical Thinking)

- การท้าทายสมมติฐาน
- การสำรวจแนวทางแก้ปัญหาที่เป็นนวัตกรรม

17. ความร่วมมือและอิทธิพล (Collaboration & Influence)

- การสร้างฉันทามติในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การทำให้มั่นใจว่าทุกคนเป็นเจ้าของแผนร่วมกัน

จากทักษะที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนดังกล่าวข้างต้น จัดทำเป็นแผนผังความคิด (Mind Map) ดังนี้



ภาพที่ 2.8 แผนผังความคิด (Mind Map) ทักษะที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน (Skills Required For School Strategic Plan)

กิจกรรมต่อไป

จากทักษะที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
(Skills Required For School Strategic Plan)

ดังกล่าวข้างต้นท่านเห็นว่า “ทักษะที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ของ
โรงเรียน (Skills Required For School Strategic Plan)”
นั้นมียองค์ประกอบ (Elements) หรือตัวบ่งชี้ (Indicators)
ที่สำคัญอะไรบ้าง ที่ทำให้เข้าใจนิยามนั้นได้อย่างกระชับและชัดเจน

1



.....



2



.....



3



.....



4



.....



5



.....





Angelo. L. (n.d.). *Strategic planning skills: The key to future-ready leadership*.

Retrieved September 8, 2025, from

<https://lindsayangelo.com/thinkingcont/strategic-planning-skills>

Hidayat, A. S. H., & Nurmila, I. S. (2024). Strategic planning in realizing effective schools in vocational schools. *Edukatif Jurnal Ilmu Pendidikan*, 6(3), 2895-2907.

DOI: 10.31004/edukatif.v6i3.6704

SD Mayer & Associates. (2024, September 16). *Essential leadership skills for effective strategic planning*. Retrieved September 8, 2025, from

<https://www.sdmayer.com/resources/essential-leadership-skills-for-effective-strategic-planning>

Module 6

หน่วยการเรียนรู้ที่ 6

แนวทางการพัฒนาแผนกลยุทธ์โรงเรียน (Approaches to Develop a School Strategic Plan)



คำชี้แจง

1)

โปรดศึกษาแนวทางการพัฒนาแผนกลยุทธ์โรงเรียน
(Approaches to Develop a School Strategic Plan)

2)

โปรดทบทวนความเข้าใจจากคำถามท้ายเนื้อหาของแต่ละสัปดาห์

3)

ศึกษาค้นฉบับภาษาอังกฤษจากเว็บไซต์ที่นำเสนอไว้
ท้ายเนื้อหาของแต่ละสัปดาห์

4)

วิจารณ์บทสรุปแนวทางการพัฒนาแผนกลยุทธ์โรงเรียน (Approaches to Develop a School) แสดงองค์ประกอบหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ
ของแนวทางคุณ (Approaches to Develop a School Strategic Plan)

ไปรษณีย์ศึกษา

โปรตคศึกษานิยามของแนวการพัฒนาแผนกลยุทธ์โรงเรียน (Approaches to Develop a School Strategic Plan) จากทัศนะต่างๆตามลำดับดังต่อไปนี้

Adobe for Business Team (2025) ได้ระบุว่า การสร้างแผนกลยุทธ์ไม่ใช่ “เหตุการณ์ครั้งเดียว” แต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นวัฏจักรที่จำเป็นสำหรับการรับมือกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา วิธีการนี้ได้รับการออกแบบมาเพื่อเชื่อมโยงพันธกิจและค่านิยมหลักขององค์กรกับเป้าหมายระยะยาวผ่านแนวทางที่มีโครงสร้างและใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน โดยประกอบด้วยกรอบการทำงาน 8 ขั้นตอน:

1. กำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม (Define Mission, Vision, and Values)

ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการระบุอย่างชัดเจนถึงวัตถุประสงค์ของโรงเรียน (พันธกิจ) ความปรารถนาในระยะยาว (วิสัยทัศน์) และความเชื่อหลักที่ชี้นำการกระทำ (ค่านิยม) องค์ประกอบเหล่านี้เป็นรากฐานสำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดในขั้นตอนต่อไป

ตัวอย่างโรงเรียน (School Example)

- **พันธกิจ:** (Mission) เพื่อมอบสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนทุกคน ให้เป็นผู้คิดวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณและเป็นพลเมืองโลกที่มีเมตตา
- **วิสัยทัศน์:** (Vision) เพื่อเป็นเขตการศึกษาที่มีผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม เป็นที่ยอมรับในด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ การสอนที่สร้างสรรค์ และผลลัพธ์ที่เท่าเทียมกันสำหรับนักเรียนทุกคน
- **ค่านิยม:** (Values) ความซื่อสัตย์สุจริต การทำงานร่วมกัน ความเท่าเทียม และการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง

2. ดำเนินการวิเคราะห์สถานการณ์: (Conduct a Situational Analysis) การวิเคราะห์

ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกอย่างละเอียดถี่ถ้วนเป็นสิ่งสำคัญ ขั้นตอนนี้มักใช้กรอบแนวคิด เช่น SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม) และ PESTLE (การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎหมาย และสิ่งแวดล้อม) เพื่อให้เข้าใจภาพรวมของสถานการณ์ปัจจุบันอย่างครอบคลุม

ตัวอย่างโรงเรียน: (School Example:)

- **จุดแข็ง:** (Strengths) คณะครูผู้สอนที่มีประสบการณ์สูง สมาคมผู้ปกครองและครูที่เข้มแข็ง และห้องปฏิบัติการเทคโนโลยีใหม่
- **จุดอ่อน:** (Weaknesses) หลักสูตรล้าสมัยในบางวิชา งบประมาณสำหรับโครงการศิลปะจำกัด และอัตราการลาออกของครูในบางแผนกสูง
- **โอกาส:** (Opportunities) มีทุนสนับสนุนสำหรับการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ และคณิตศาสตร์ (STEM) ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น และความสนใจที่เพิ่มขึ้นในชมรมหลังเลิกเรียน
- **ภัยคุกคาม:** (Threats) จำนวนนักเรียนลดลง การตัดงบประมาณจากรัฐ และการแข่งขันจากโรงเรียนเอกชนใหม่ในพื้นที่

3. กำหนดเป้าหมายกลยุทธ์: (Set Strategic Goals) จากการวิเคราะห์สถานการณ์ องค์กรจะกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง และวัดผลได้ บทความนี้จะแนะนำให้ใช้แบบจำลอง SMART เพื่อให้แน่ใจว่าเป้าหมายนั้นมีความเฉพาะเจาะจง วัดผลได้ บรรลุได้ เกี่ยวข้อง และมีกำหนดเวลา

ตัวอย่างโรงเรียน: (School Example)

- **เป้าหมาย:** (Goal) เพิ่มคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนในการสอบวิชาคณิตศาสตร์มาตรฐานของรัฐขึ้น 10% ภายในสองปีการศึกษาถัดไป
- **การแบ่งเป้าหมายตามหลัก SMART:** (SMART Breakdown)
 - **เฉพาะเจาะจง:** (Specific) เป้าหมายมุ่งเป้าไปที่วิชาเฉพาะ (คณิตศาสตร์) และตัวชี้วัดเฉพาะ (คะแนนสอบของรัฐ)
 - **วัดผลได้:** (Measurable) การเพิ่มขึ้น 10% เป็นเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้
 - **บรรลุได้:** (Achievable) เป้าหมายมีความท้าทายแต่เป็นไปได้จริงเมื่อพิจารณาจากทรัพยากรที่มีอยู่
 - **เกี่ยวข้อง:** (Relevant) การปรับปรุงคะแนนวิชาคณิตศาสตร์มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับพันธกิจของโรงเรียนในการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ
 - **มีกำหนดเวลา:** (Time-bound) กำหนดเวลาสองปีช่วยให้เห็นกรอบเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้แล้วเสร็จ

4. จัดทำแผนปฏิบัติการ: (Develop an Action Plan) ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการสร้างแผนงานโดยละเอียดทีละขั้นตอน ซึ่งระบุอย่างชัดเจนว่าแต่ละเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จะบรรลุผลได้อย่างไร แผนเหล่านี้จะแบ่งเป้าหมายใหญ่ๆ ออกเป็นงานย่อยๆ ที่จัดการได้ง่ายขึ้นตัวอย่างในโรงเรียน: เพื่อบรรลุเป้าหมายด้านคณิตศาสตร์ แผนปฏิบัติการจะประกอบด้วย:

- **งาน:** (Task) นำหลักสูตรคณิตศาสตร์ใหม่ที่อิงตามงานวิจัยมาใช้
- **งาน:** (Task) จัดอบรมพัฒนาวิชาชีพสำหรับครูคณิตศาสตร์ทุกคนเกี่ยวกับหลักสูตรใหม่

– **งาน:** (Task) จัดการติวเสริมหลังเลิกเรียนสัปดาห์ละครั้งสำหรับนักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือเพิ่มเติม

– **งาน:** (Task) สร้างระบบติดตามความก้าวหน้าของผลการเรียนของนักเรียนรายเดือน

5. จัดสรรทรัพยากร: (Allocate Resources) แผนงานต้องได้รับการสนับสนุนด้วยการจัดสรรทรัพยากรที่สมจริง ซึ่งรวมถึงเงินทุน บุคลากร และเวลา ขั้นตอนนี้จะช่วยให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีวิธีการที่จำเป็นในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ

ตัวอย่างโรงเรียน: (School Example)

– **ด้านการเงิน:** (Financial) จัดสรรงบประมาณ 50,000 ดอลลาร์สำหรับหลักสูตรใหม่และการพัฒนาวิชาชีพ

– **ด้านบุคลากร:** (Personnel) จ้างครูสอนพิเศษนอกเวลา 2 คนสำหรับโครงการหลังเลิกเรียน

– **ด้านเวลา:** (Time) จัดสรรเวลาประจำสัปดาห์ให้ครูได้ร่วมมือกันในการนำหลักสูตรใหม่ไปใช้

6. ดำเนินการตามแผน: (Implement the Plan) นี่คือขั้นตอนที่แผนกลยุทธ์ถูกนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งต้องอาศัยความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อให้แน่ใจว่าสมาชิกในทีมทุกคนเข้าใจบทบาทและความรับผิดชอบของตน

ตัวอย่างในโรงเรียน: (School Example) ผู้อำนวยการโรงเรียนจะเป็นผู้นำในการดำเนินการโดยการจัดประชุมกับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ เป็นประจำ สื่อสารความคืบหน้าให้ครูและผู้ปกครองทราบ และตรวจสอบให้แน่ใจว่าหลักสูตรใหม่ได้รับการสอนในห้องเรียนตามแผนที่วางไว้

7. ติดตามและประเมินความคืบหน้า: (Monitor and Evaluate Progress) องค์กรต้องติดตามความคืบหน้าไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพหลัก (KPI) เพื่อวัดความสำเร็จและระบุส่วนที่อาจไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง

ตัวอย่างโรงเรียน: (School Example)

– **ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs):** (KPIs) ติดตามคะแนนสอบรายเดือนของนักเรียนในการประเมินมาตรฐาน การเข้าร่วมติวของนักเรียน และความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับหลักสูตรใหม่

– **การประเมินผล:** (Evaluation) วิเคราะห์ข้อมูลทุกไตรมาสเพื่อดูว่าโรงเรียนกำลังดำเนินการไปตามเป้าหมายการเพิ่มขึ้น 10% หรือไม่

8. ปรับเปลี่ยน: (Make Adjustments) จากข้อมูลที่รวบรวมได้จากการติดตามและประเมินผล ควรปรับแผนตามความจำเป็น ซึ่งเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและความเต็มใจที่จะปรับแผนเพื่อตอบสนองต่อข้อมูลใหม่และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ตัวอย่างโรงเรียน: (School Example) หากการตรวจสอบข้อมูลแสดงให้เห็นว่าการเข้าร่วมตัว โรงเรียนอาจปรับเปลี่ยนโดยจัดตัวในช่วงเช้าหรือให้สิ่งจูงใจสำหรับการเข้าร่วมของนักเรียน



Hidayat, Herman, and Sukmara (2024) ได้ออกแบบการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน โดยแบบจำลองยุทธศาสตร์ที่ได้จากการวิจัยนี้เน้นย้ำว่า ประสิทธิภาพของแผนขึ้นอยู่กับการประเมินองค์ประกอบอย่างต่อเนื่องและการประยุกต์ใช้แนวทางยุทธศาสตร์อย่างสม่ำเสมอเพื่อชี้้นำการทำงานของสถาบันทั้งหมด

งานวิจัยนี้ได้สรุปขั้นตอน 5 ขั้นตอนสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการบรรลุผลการดำเนินงานของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

1. **การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ:** (Formulating Vision and Mission) กระบวนการเริ่มต้นด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน วิสัยทัศน์ที่ดีควรอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมหลักและอธิบายถึงสภาพในอนาคตที่พึงปรารถนาของโรงเรียน ส่วนพันธกิจนั้นเป็นการอธิบายอย่างกระชับว่าโรงเรียนจะทำอะไรและวางแผนที่จะบรรลุเป้าหมายอย่างไร

2. **การระบุเป้าหมาย (วัตถุประสงค์):** (Identifying Goals (Objectives) เป้าหมายถือเป็นส่วนสำคัญของพันธกิจของโรงเรียน โดยให้ทิศทางและกำหนดสภาพในอนาคตของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ชุมชนโรงเรียนทั้งหมดคาดว่าจะให้การสนับสนุนและสอดคล้องกับเป้าหมายเหล่านี้

3. **การกำหนดเป้าหมาย (จุดมุ่งหมาย):** (Setting Goals (Targets) จุดมุ่งหมายถูกกำหนดขึ้นเพื่อเป็นวิธีการบรรลุเป้าหมายที่กว้างขึ้น เอกสารนี้ชี้แจงว่าหากไม่มีจุดมุ่งหมายที่เฉพาะเจาะจง ความปรารถนาของโรงเรียนอาจยังคงเป็นเพียงความหวัง ในบริบทนี้ จุดมุ่งหมายหลักคือชุมชนโรงเรียน หรือที่เรียกว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. **การจัดทำเอกสารการวางแผน:** (Preparation of Planning Documents) ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการจัดทำเอกสารการบริหารอย่างเป็นทางการที่ทำให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

เป็นรูปธรรม เอกสารเหล่านี้รวมถึงแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว (โดยอ้างอิงถึง 4-5 ปี) และแผนงานประจำปีที่แปลงแผนระยะยาวให้เป็นการดำเนินการระยะสั้น

5. การเผยแพร่และการประเมินผลแผน: (Socialization and Evaluation of Planning) ขั้นตอนสุดท้ายเกี่ยวข้องกับการเผยแพร่และประเมินแผนที่พัฒนาขึ้นอย่างเปิดเผย กระบวนการประเมินควรพิจารณาหลายแง่มุม รวมถึงความถูกต้องของจุดมุ่งหมายของแผน ความสามารถในการตอบสนองความต้องการ และความสอดคล้องกับความสามารถและเงื่อนไขของโรงเรียน การประเมินอย่างต่อเนื่องนี้ทำให้มั่นใจได้ว่าแผนยังคงมีประสิทธิภาพและมีความเกี่ยวข้อง



Education Resource Strategies (2025) องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่ช่วยระบบโรงเรียนเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนไม่ใช่เอกสารคงที่ แต่เป็นแผนที่นำทางแบบไดนามิกและปรับเปลี่ยนได้ ซึ่งชี้แนะการศึกษาผ่านขั้นตอนต่างๆ ที่ตั้งใจไว้ แผนที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยข้อมูลตรวจสอบสาเหตุที่แท้จริงของความท้าทาย และสร้างทฤษฎีการดำเนินการที่ชัดเจน แนวทางนี้ซึ่งแตกต่างจากแผนห้าปีที่ตายตัว ช่วยให้ระบบโรงเรียนยังคงมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่ไม่สามารถคาดเดาได้ ในขณะเดียวกันก็ประสานความพยายามทั้งหมดไปสู่เป้าหมายระยะยาวร่วมกันสำหรับการเปลี่ยนแปลงในระดับนักเรียนและระดับระบบ

กระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบ่งออกเป็นสามขั้นตอนหลัก:

1. การเริ่มต้น (Getting Started)

ขั้นตอนเริ่มต้นนี้ ซึ่งอาจใช้เวลา 2-3 เดือน จะเป็นการวางรากฐานสำหรับกระบวนการทั้งหมด โดยการทำให้มั่นใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทั้งหมดมีความเข้าใจตรงกัน และมีการรวบรวมข้อมูล

– **เอกสารโครงการ:** (Project Charter) กำหนดวัตถุประสงค์หลักของแผนกลยุทธ์และระบุความต้องการหลักที่แผนจะแก้ไข ขั้นตอนนี้จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันว่าแผนจะเป็นแนวทางที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ ไม่ใช่เอกสารที่ "กำหนดแล้วลืมนำไปเลย"

– **แผนกระบวนการ:** (Process Plan) สร้างแผนโครงการที่ครอบคลุมซึ่งระบุขั้นตอนที่เป็นวัฏจักรและทับซ้อนกัน เพื่อให้แน่ใจว่าสมาชิกในทีมทุกคนเข้าใจกระบวนการและระยะเวลาอย่างชัดเจน

– **การประเมินสถานะปัจจุบัน:** (Current State Assessment) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) ของเขตการศึกษา ซึ่งรวมถึงข้อมูลด้านวิชาการ ด้านสังคมและอารมณ์ ด้านบุคลากร ประสิทธิภาพของนักเรียน และด้านการเงิน

– **การสรุปภาพรวม:** (Sense-Making) จัดระเบียบและสังเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้เพื่อระบุประเด็นสำคัญ และที่สำคัญที่สุดคือระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ขั้นตอนนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรับประกันว่าแผนยุทธศาสตร์จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างของระบบ

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Crafting the Strategy)

เมื่อมีความเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันอย่างชัดเจนแล้ว ขั้นตอนนี้จะมุ่งเน้นไปที่การสร้างแผนกลยุทธ์ซึ่งอาจใช้เวลา 4-6 เดือน

– **พันธกิจและวิสัยทัศน์:** (Mission and Vision) พัฒนาหรือยืนยันพันธกิจและวิสัยทัศน์อีกครั้ง ซึ่งจะกลายเป็นหลักสำคัญของแผนกลยุทธ์ พันธกิจจะกำหนดวัตถุประสงค์ของเขตการศึกษาและตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการในปัจจุบัน ในขณะที่วิสัยทัศน์เป็นการประกาศถึงอนาคตระยะยาวที่ปรารถนา

– **ลำดับความสำคัญและเป้าหมาย:** (Priorities and Goals) ระบุลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ 3-5 ข้อ ซึ่งตั้งอยู่บนความต้องการหลักของเขตการศึกษาและเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับการดำเนินการจริง สำหรับแต่ละลำดับความสำคัญ ให้กำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและวัดผลได้ ซึ่งรวมถึงผลลัพธ์ ตัวชี้วัดนำ และตัวชี้วัดการดำเนินการ

– **กลยุทธ์และทฤษฎีการปฏิบัติ:** (Strategies and Theory of Action) เชื่อมโยงแต่ละลำดับความสำคัญเข้ากับกลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจงและอิงตามหลักฐานผ่าน "ทฤษฎีการปฏิบัติ" โดยทั่วไปแล้ว นี่คือการเชื่อมโยง "ถ้า-แล้ว" ที่ให้กรอบตรรกะว่าการกระทำเฉพาะเจาะจงจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างไร

– **การลงทุนและความยั่งยืน:** (Investments and Sustainability) กำหนดการลงทุนระยะสั้นและระยะยาวในทรัพยากร เช่น บุคลากร เวลา และเงิน ที่จำเป็นต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการและสร้างความยั่งยืนทางการเงิน

3. การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Evolving)

ระยะสุดท้ายนี้มุ่งเน้นไปที่การจัดการอย่างต่อเนื่องและการปรับแผน

- **การสื่อสาร:** (Communications) พัฒนาแผนการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทราบเกี่ยวกับแผนและความคืบหน้า

- **การติดตามความคืบหน้าและ ROI:** (Monitoring Progress and ROI) ติดตามความคืบหน้าไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่องและประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ของกลยุทธ์ที่นำไปใช้ นี่คือการที่ซึ่งตัวบ่งชี้ชั้นนำและตัวชี้วัดการดำเนินงานที่กำหนดไว้ก่อนหน้านี้ถูกนำมาใช้เพื่อประเมินประสิทธิภาพของกลยุทธ์อย่างฉับไว

- **การปรับเปลี่ยน:** (Adjustments) ใช้ข้อมูลและข้อมูลเชิงลึกที่ได้รับจากการติดตามเพื่อปรับเปลี่ยนแผนที่จำเป็น สิ่งนี้ทำให้มั่นใจได้ว่าแผนยังคงเป็น "เอกสารที่มีชีวิต" ที่ปรับให้เข้ากับการเรียนรู้ใหม่และการเปลี่ยนแปลงบริบท



กิจกรรมต่อไป

โปรดวิจารณ์

นิยามของแนวการพัฒนาแผนกลยุทธ์โรงเรียน
(Approaches to Develop a School Strategic Plan)
ที่สรุปข้างล่างนี้ว่า

- 1 - ทำให้เข้าใจความหมายที่ครอบคลุมและชัดเจนแล้วหรือไม่
- 2 - ควรปรับหรือเพิ่มเติมอะไรอีกหรือไม่



สรุป การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Skills) ในหัวข้อ 2.3 นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่จะนำไปเป็นองค์ความรู้พื้นฐานในการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “โปรแกรมฝึกอบรมตนเองออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา” (An Online Self-Training Program for Enhancing Teachers' Strategic Planning Skills in Extended Opportunity Schools) ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุผลตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนด ผู้วิจัยจึงศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 8 ประเด็น คือ 1. ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2. ความแตกต่าง นโยบาย แผนกลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการ 3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและมีประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ 4. ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน 5. ทักษะที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน 6. แนวการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โรงเรียน 7. ความท้าทายและอุปสรรคในการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน และ 8. เครื่องมือสำหรับการประเมินประสิทธิผลของทักษะการวางแผนกลยุทธ์

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 8 ประเด็นดังกล่าวต่างมีความสำคัญ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเห็นว่าการศึกษาเชิงลึกในประเด็นเกี่ยวกับ “แนวการพัฒนาแผนกลยุทธ์โรงเรียน” จากทัศนะของ Adobe

for Business Team (2025), Hidayat, Herman, and Sukmara (2024), Education Resource Strategies (2025) จะช่วยให้ผู้วิจัยได้เตรียมความพร้อมสำหรับการทำวิทยานิพนธ์หลักได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงนำประเด็นดังกล่าวดำเนินการวิจัยเอกสารหรือการวิจัยที่ยึดวรรณกรรมเป็นฐาน (Documentary Research or Literature-Based Research) นำเสนอเป็นบทความวิจัยเรื่อง “Guideline for Effective Practice—An Academic Database Supports the Design of Online Self-Training Programs to Enhance Teachers' Strategic Planning in Schools with Expanded Opportunities” แล้วได้ข้อสรุปถึงแนวการพัฒนาแผนกลยุทธ์โรงเรียน 7 ประการ และข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำวิทยานิพนธ์หลักอีกหลายประการ ดังนี้

1. องค์ประกอบพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของครูอย่างมีประสิทธิภาพผ่านโครงการฝึกอบรมตนเองออนไลน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

1.1 การวางแผนที่ขับเคลื่อนด้วยพันธกิจและค่านิยม - การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นยึดโยงอยู่กับการกำหนดและการยืนยันอย่างต่อเนื่องถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักของโรงเรียน โมดูลการฝึกอบรมด้วยตนเองทางออนไลน์จะแนะนำครูในการปรับแนวทางการวางแผนให้สอดคล้องกับหลักการพื้นฐานเหล่านี้ ส่งเสริมความสอดคล้องและจุดมุ่งหมายตลอดกระบวนการวางแผน

1.2 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - กรอบการทำงานนี้เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้าง ซึ่งรวมถึงครู นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชน ในวงจรการวางแผน การฝึกอบรมวิธีการทำงานร่วมกัน เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการด้านวิสัยทัศน์ และการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม จะช่วยให้ครูสามารถอำนวยความสะดวกในกระบวนการมีส่วนร่วมที่สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความครอบคลุม และแรงผลักดันที่ยั่งยืนสำหรับการเปลี่ยนแปลง

1.3 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยใช้หลักฐาน - กรอบการทำงานนี้ประกอบด้วยการใช้เครื่องมือวิเคราะห์อย่างสม่ำเสมอ เช่น การวิเคราะห์ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม) และ PESTLE (การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎหมาย และสิ่งแวดล้อม) ครูจะได้รับการฝึกอบรมให้ใช้แนวทางที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล กำหนดวัตถุประสงค์ที่วัดผลได้ และใช้ตัวชี้วัดที่ชัดเจนสำหรับการประเมินผลอย่างต่อเนื่องและการสื่อสารความคืบหน้าอย่างโปร่งใส

1.4 การจัดวางแนวทางปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความสามารถในการปรับตัว - กรอบการทำงานนี้ได้บูรณาการแนวทางที่มีโครงสร้างสำหรับการวางแผนการดำเนินงาน รวมถึงการพัฒนาเป้าหมาย SMART (เฉพาะเจาะจง วัดผลได้ บรรลุผลได้ เกี่ยวข้อง และมีกำหนดเวลา) แผนงานรายปีและรายไตรมาส และวงจรการทบทวนอย่างเป็นระบบ กลไกการให้ข้อเสนอแนะและกระบวนการทบทวนแบบปรับตัวได้ทำให้มั่นใจได้ว่าแผนงานยังคงตอบสนองต่อข้อมูลใหม่และความ

ต้องการของโรงเรียนที่เปลี่ยนแปลงไป ในขณะเดียวกันก็รักษาความรับผิดชอบและการจัดวางแนวทางปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

1.5 การเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนของทรัพยากร - ครูจะได้รับการสนับสนุนในการวางแผน จัดสรร และเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรทางการเงิน บุคลากร และวัสดุ โมดูลการฝึกอบรมจะกล่าวถึงการวางแผนทางการเงินระยะยาว การลงทุนอย่างยั่งยืนในการพัฒนาวิชาชีพและเทคโนโลยี และการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

1.6 การพัฒนาแบบองค์รวมของนักเรียนและชุมชน - กรอบการทำงานให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในการขยายโครงการหลังเลิกเรียน การให้คำปรึกษา ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของศิษย์เก่า ครูจะได้เรียนรู้การออกแบบและดำเนินโครงการริเริ่มที่ตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของนักเรียน และส่งเสริมความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างโรงเรียนและชุมชนในวงกว้าง ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้และโอกาสของนักเรียน

1.7 ความยืดหยุ่น ความครอบคลุม และการให้การยอมรับ - องค์กรประกอบที่มองไปข้างหน้าได้รับการบูรณาการไว้ เช่น แนวปฏิบัติด้านความยั่งยืน การฝึกอบรมด้านความหลากหลายและความครอบคลุม การวางแผนการจัดการวิกฤต และระบบการให้การยอมรับความสำเร็จในระดับบุคคลและกลุ่ม สิ่งเหล่านี้ส่งเสริมสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่สนับสนุน ยืดหยุ่น และเท่าเทียมกัน ซึ่งพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง

กรอบแนวคิดนี้วางตำแหน่งโปรแกรมฝึกอบรมตนเองออนไลน์ให้เป็นแนวทางที่ครอบคลุมปรับเปลี่ยนได้ และอิงหลักฐานเชิงประจักษ์ ในการพัฒนาทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยบูรณาการความเป็นผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยพันธกิจ การมีส่วนร่วม การวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูล วินัยในการดำเนินงาน การบริหารจัดการทรัพยากร และความมุ่งมั่นในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าแผนเชิงกลยุทธ์ยังคงมีความเกี่ยวข้องและมีผลกระทบในสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มีพลวัต

2. ข้อเสนอแนะเพื่อเสริมคุณภาพการจัดทำวิทยานิพนธ์หลัก

โดยอ้างอิงจากรรณกรรมและแนวการพัฒนาดังกล่าวข้างต้น ขอเสนอข้อเสนอแนะต่อไปนี้สำหรับการออกแบบและการดำเนินการของ "โปรแกรมฝึกอบรมตนเองออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา" ดังนี้

2.1 จัดโครงสร้างโปรแกรมโดยเน้นการวางแผนแบบมีส่วนร่วมและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - 1. พัฒนาโมดูลการฝึกอบรมที่สอนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม รวมถึงการทำแผนที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดเวิร์คช็อปวิสัยทัศน์ และการอำนวยความสะดวกในการรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย 2. สถานการณ์จำลองการฝึกปฏิบัติ: ใช้กรณีศึกษาและการจำลองบทบาทเพื่อ

ช่วยให้ครูฝึกฝนการมีส่วนร่วมกับนักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนในกิจกรรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. ผสานรวมแพลตฟอร์มดิจิทัลสำหรับการเรียนรู้แบบเพื่อนต่อเพื่อนและการสร้างฉันทามติ เหตุผล: การวางแผนแบบมีส่วนร่วมส่งเสริมการยอมรับและเป้าหมายร่วมกัน

2.2 เน้นการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยใช้หลักฐาน - 1. การฝึกอบรม SWOT และ PESTLE - บุคลากรบทเรียนภาคปฏิบัติและแม่แบบที่ดาวน์โหลดได้สำหรับการวิเคราะห์ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม) และ PESTLE (การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎหมาย และสิ่งแวดล้อม) 2. แนะนำครูในการรวบรวม ความสำเร็จ และใช้ข้อมูลโรงเรียนและตัวชี้วัดประสิทธิภาพสำหรับการวางแผน 3. จัดให้มีเครื่องมือสำหรับครูในการประเมินตนเองและนำกรอบการวิเคราะห์ไปประยุกต์ใช้ในบริบทของโรงเรียน เหตุผล: การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบช่วยให้ครูสามารถแก้ไขปัญหาโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ได้

2.3 ส่งเสริมความสอดคล้องในการดำเนินงาน ความยืดหยุ่น และความรับผิดชอบ - 1. เพิ่มเติมกิจกรรมให้ครูสร้างและวิเคราะห์เป้าหมาย SMART 2. ให้คำแนะนำที่ขั้นตอนสำหรับการสร้างแผนงานและประจำปีและกรมระดับการประชุมทบทวน 3. ตรวจสอบแบบวนซ้ำ: การใช้เซิร์ฟเวอร์ป้อนกลับและทบทวนด้วยตนเองใน 4. ลอตเต้สำหรับผู้บริหารของบริษัท มีส่วนได้ส่วนเสียและรายงานที่กล่าวถึง สาเหตุ: โครงสร้างที่มีโครงสร้างและปรับเปลี่ยนได้จะมีการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรเป็นประจำ

2.4 ให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนของทรัพยากร - 1. แบบฝึกหัดการจัดทำแผนที่ทรัพยากร: ฝึกอบรมครูให้ระบุและจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน บุคลากร และวัสดุ เพื่อสนับสนุนลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ 2. สอนพื้นฐานการจัดทำงบประมาณโรงเรียน การเขียนขอทุน และการวางแผนการเงินระยะยาว 3. การพัฒนาวิชาชีพ: เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมหลักสูตร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จะช่วยเพิ่มผลกระทบและสร้างความยืดหยุ่น (Odden & Picus, 2014)

2.5 ส่งเสริมการพัฒนาแบบองค์รวมและการบูรณาการชุมชน - 1. มอบกรอบแนวคิดให้ครูในการสร้างโปรแกรมหลังเลิกเรียนและโปรแกรมสนับสนุนที่ตอบสนองความต้องการด้านวิชาการและด้านอารมณ์และสังคม 2. แนะนำครูให้สร้างความสัมพันธ์แบบพหุคูณ ความสำเร็จ กับหน่วยงานท้องถิ่น และเครือข่ายศิษย์เก่า 3. เชิญชวนครูให้ไตร่ตรองถึงปัจจัยในชุมชนที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เหตุผล: การวางแผนแบบองค์รวมที่บูรณาการกับชุมชนช่วยส่งเสริมพัฒนาการของนักเรียนในทุกด้าน

2.6 การสร้างความยืดหยุ่นและความครอบคลุมในอนาคต - 1. เพิ่มโมดูลเกี่ยวกับการบูรณาการความยั่งยืน ความหลากหลาย และการมีส่วนร่วมในแผนงานของโรงเรียน 2. จัดให้มีการเรียนรู้แบบจำลองสถานการณ์สำหรับการวางแผนและการรับมือกับวิกฤต 3. สอนวิธีการเฉลิม

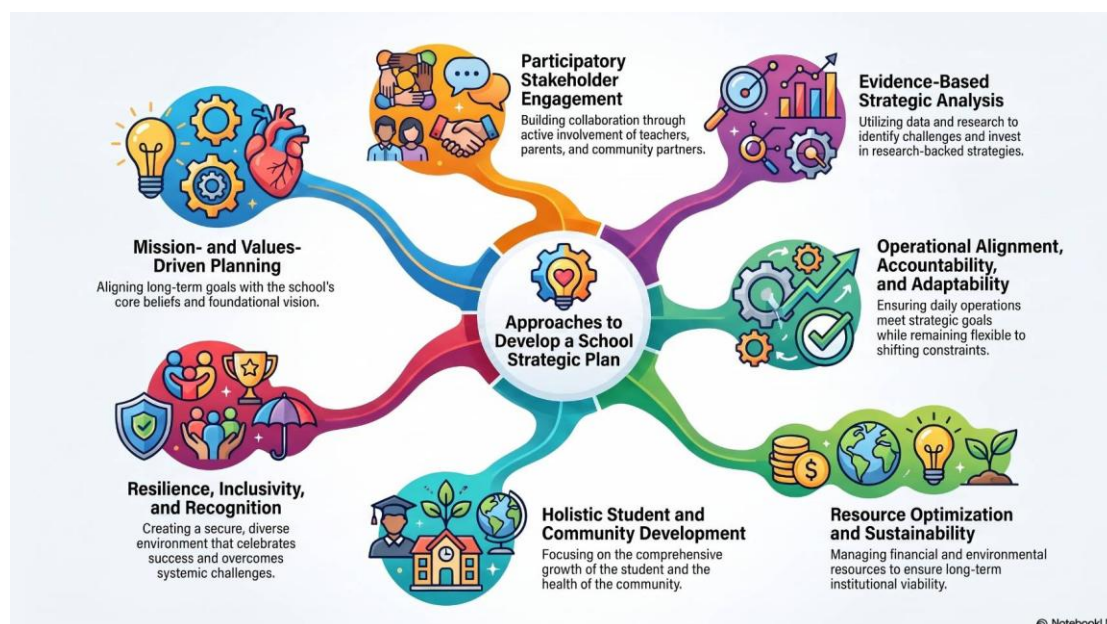
ฉลองความสำเร็จและเสริมสร้างขวัญกำลังใจ เหตุผล: แนวปฏิบัติดังกล่าวช่วยสร้างความยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ดี

2.7 ส่งเสริมการฝึกฝนการไตร่ตรองและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - 1. การเขียนบันทึกและการไตร่ตรองตนเอง: บูรณาการคำถามกระตุ้นความคิดและกิจกรรมการเขียนบันทึกเพื่อช่วยให้ครูประเมินการเรียนรู้และแนวทางการวางแผนของตนเอง 2. ส่งเสริมการทบทวนโดยเพื่อนร่วมงานและการอภิปรายเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาที่ร่วมกัน

2.8 ใช้ประโยชน์จากการทำงานร่วมกันและการสร้างเครือข่ายออนไลน์ - 1. ชุมชนแห่งการปฏิบัติ - ออกแบบแพลตฟอร์มของโปรแกรมเพื่อสนับสนุนการสร้างเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง การแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด และการแก้ปัญหาร่วมกันในหมู่ครู EOS (โรงเรียนที่มีโอกาสขยาย)

นำข้อเสนอแนะเหล่านี้ไปใช้เพื่อให้ครู EOS มีกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมและอิงตามงานวิจัยสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ แนวทางนี้จะทำให้โรงเรียนมีความคล่องตัวครอบคลุม และสอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียนมากขึ้น ซึ่งจะช่วยยกระดับโอกาสทางการศึกษาสำหรับนักเรียนทุกคน

สำหรับผลการวิจัยที่เป็นแนวการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โรงเรียน 7 ประการดังกล่าวข้างต้น จัดทำแผนผังความคิด (Mind Map) ดังนี้



ภาพที่ 2.9 แผนผังความคิด (Mind Map) แนวการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โรงเรียน – ข้อสรุปจากการวิจัยเอกสาร

กิจกรรมต่อไป

จากนิยามของ แนวการพัฒนาแผนกลยุทธ์โรงเรียน
(Approaches to Develop a School Strategic Plan)
ดังกล่าวข้างต้นท่านเห็นว่านิยามนั้นมี
องค์ประกอบ (Elements) หรือตัวบ่งชี้ (Indicators)
ที่สำคัญอะไรบ้าง
ที่ทำให้เข้าใจในนิยาม ได้อย่างกระชับและชัดเจน

1 ▶



2 ▶



3 ▶



4 ▶



5 ▶





Adobe for Business Team. (2025, February 6). *What is a strategic plan?*. Retrieved 2025, September 13, from <https://business.adobe.com/blog/how-to/strategic-plan>

Education Resource Strategies. (2025, n.d.). *From static to strategic: A guide to an effective and empowering strategic plan*. Retrieved 2025, September 13, from <https://www.erstrategies.org/wp-content/uploads/2025/03/Strategic-Planning-Guide>

Hidayat, A. S., Herman, M., & Sukmara, A. R. (2024). Development of school principals' strategic planning in realizing performance productive school. *Jurnal Parameter*, 36(1), 1-23. <https://doi.org/10.21009/parameter.361.01>



Module 7

หน่วยการเรียนรู้ที่ 7

ความท้าทายและอุปสรรคในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
(Challenges and Obstacles to Improve School Strategic Plan)



คำชี้แจง

1

1. โปรดศึกษานิยามความท้าทายและอุปสรรคในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน (Challenges and Obstacles to Improve School Strategic Plan) ของแต่ละทักษะ

2

2. โปรดทบทวนความเข้าใจจากคำถามท้ายเนื้อหาของแต่ละทักษะ

3

3. ศึกษาต้นฉบับภาษาอังกฤษจากเว็บไซต์ที่นำเสนอไว้ท้ายเนื้อหาของแต่ละทักษะ

4

4. วิเคราะห์บทสรุปนิยามความท้าทายและอุปสรรคในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน (Challenges and Obstacles to Improve School Strategic Plan) แสดงองค์ประกอบหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของนิยามความท้าทายและอุปสรรคในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน (Challenges and Obstacles to Improve School Strategic Plan)



โปรดศึกษา

นิยามของความท้าทายและอุปสรรคในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

(Challenges and Obstacles to Improve School Strategic Plan)

จากทัศนะต่างๆตามลำดับดังต่อไปนี้

Teacher Institute (2023) กล่าวถึงอุปสรรคต่อการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการยกระดับสภาพแวดล้อมทางการศึกษาทั้งหมด ไม่ใช่แค่คะแนนสอบ บทความนี้ให้เหตุผลว่า เพื่อให้แผนพัฒนาโรงเรียนประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องเอาชนะอุปสรรคที่ฝังรากลึกซึ่งมักขัดขวางความก้าวหน้า บทความนี้จะระบุอุปสรรคสำคัญหลายประการที่อาจขัดขวางไม่ให้แผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนได้รับการดำเนินการและบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

จากบทความ ความท้าทายสำคัญต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนมีดังต่อไปนี้:

- 1. ทรัพยากรจำกัด (Limited Resources)** โรงเรียนมักเผชิญกับข้อจำกัดทางการเงินที่จำกัดความสามารถในการดำเนินโครงการใหม่ ๆ หรือให้การฝึกอบรมที่จำเป็นสำหรับครูและบุคลากร การขาดแคลนทรัพยากรนี้อาจทำให้ยากต่อการบรรลุเป้าหมายที่ระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์
- 2. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change)** ความท้าทายที่สำคัญคือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากสมาชิกต่าง ๆ ในชุมชนโรงเรียน ซึ่งอาจเกิดจากความกลัวสิ่งที่ไม่คุ้นเคย หรือการขาดความไว้วางใจในโครงการริเริ่มใหม่ ๆ ซึ่งอาจทำให้ความก้าวหน้าช้าลงหรือหยุดชะงักได้
- 3. การขาดความสอดคล้อง (Lack of Alignment)** สิ่งนี้เกิดขึ้นเมื่อโครงการริเริ่มการพัฒนาที่แตกต่างกันขาดการประสานงานและไม่สอดคล้องกัน ผลที่ได้คือความก้าวหน้าที่กระจัดกระจาย โดยความพยายามต่างๆ ไม่ได้มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างเป็นเอกภาพ ทำให้ผลกระทบโดยรวมลดลง
- 4. ความท้าทายด้านองค์กร (Organizational Challenges)** บทความระบุว่า การปรับปรุงโรงเรียนเป็นความพยายามแบบองค์รวมที่ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร บทความชี้ให้เห็นถึง

ความยากลำบากในการจัดการการเปลี่ยนแปลงประเภทต่างๆ ตั้งแต่การปรับเปลี่ยนเล็กๆ น้อยๆ ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมอย่างรุนแรง โดยปราศจากกลยุทธ์ที่ชัดเจนสำหรับทั้งองค์กร

5. ช่องว่างด้านภาวะผู้นำ (Leadership Gap) นี่เป็นอุปสรรคสำคัญที่เกิดขึ้นเมื่อผู้นำโรงเรียนขาดทักษะหรือวิสัยทัศน์ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ช่องว่างเหล่านี้อาจรวมถึงการขาดความเชี่ยวชาญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล ซึ่งทั้งหมดนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินการตามแผนที่ประสบความสำเร็จ



Sanga, Chaula and Mhando (2023) การศึกษาเรื่อง "ความท้าทายในการนำแผนยุทธศาสตร์การศึกษาไปใช้กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในเขตเทศบาลเมือง Njombe ประเทศแทนซาเนีย" ความท้าทายที่ได้ประโยชน์

1. ความท้าทายด้านการเงิน (Financial challenges) การศึกษาพบว่าปัญหาสำคัญในการนำแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนไปปฏิบัติคือการขาดแคลนงบประมาณ การขาดแคลนงบประมาณนี้ส่งผลให้การดำเนินโครงการก่อสร้าง เช่น หอพัก บ้านพักครู และโรงอาหาร เป็นไปอย่างไม่ดี นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อความสามารถของโรงเรียนในการจัดซื้อวัสดุการเรียนการสอนที่จำเป็น

2. ความร่วมมือที่ไม่ดี (Poor cooperation) บทความเปิดเผยว่ามีความร่วมมือที่ไม่ดีระหว่างครูและผู้ปกครอง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้าโรงเรียนคนหนึ่งกล่าวว่าผู้ปกครองบางคนไม่ได้มีส่วนร่วมในโครงการอาหารสำหรับนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่ดี

3. ขาดแคลนครู (Lack of enough teachers) โรงเรียนขาดแคลนครูจำนวนที่เพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวิชาวิทยาศาสตร์ ตัวอย่างเช่น โรงเรียนแห่งหนึ่งที่มีนักเรียน 1,110 คน มีครูสอนฟิสิกส์เพียงสองคน ในขณะที่อีกโรงเรียนหนึ่งที่มีนักเรียน 996 คน มีครูสอนทั้งวิชาภูมิศาสตร์และเคมีเพียงสองคน

4. ขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐาน (Lack of infrastructure) โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐทุกแห่งในการศึกษาพบว่าขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพที่เพียงพอ รวมถึงบ้านพักครู โรงอาหาร และห้องเรียนภูมิศาสตร์ การขาดแคลนสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อผลการเรียนของนักเรียน

5. รูปแบบการวางแผนจากบนลงล่าง (Top-down planning model) มีการใช้รูปแบบการวางแผนจากบนลงล่าง โดยที่ผู้นำในสถานเมืองสร้างแผนงานแล้วครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐนำไปปฏิบัติ รูปแบบนี้ไม่ได้พิจารณาสภาพแวดล้อมหรือความต้องการเฉพาะของแต่ละโรงเรียน และอาจนำไปสู่การดำเนินการที่ไม่ดี ตัวอย่างเช่น โรงเรียนต่างๆ ได้รับการสอบร่วมกันโดยไม่คำนึงถึงตารางเรียนหรือลักษณะของนักเรียน

6. นโยบายการศึกษาที่ไม่มั่นคง (Unstable education policy) การเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษามักพบว่าเป็นความท้าทาย ครูตั้งข้อสังเกตว่าการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ซึ่งมักได้รับอิทธิพลจากนักการเมือง ส่งผลกระทบต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ระยะยาวและส่งผลให้ผลการเรียนไม่ดี



Endo, Busari, and Ibrahim (2025) สำนวความท้าทายและโอกาสในการวางแผนการศึกษาเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับภูมิทัศน์การศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป งานวิจัยนี้ได้สังเคราะห์ข้อมูลจากสิ่งพิมพ์ต่างๆ เพื่อระบุประเด็นสำคัญที่ขัดขวางการวางแผนและการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ

1. การสร้างสมดุลระหว่างลำดับความสำคัญ (Balancing Priorities) ผู้นำโรงเรียนมักเผชิญกับภารกิจที่ยากลำบากในการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการเร่งด่วนในแต่ละวันของการบริหารโรงเรียนกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระยะยาวที่ระบุไว้ในแผน ความจำเป็นในการแก้ไขปัญหาเร่งด่วน เช่น พฤติกรรมของนักเรียนหรือการขาดแคลนบุคลากร อาจเบี่ยงเบนความสนใจและทรัพยากรจากโครงการริเริ่มที่กว้างขวางและเปลี่ยนแปลงได้

2. ข้อจำกัดด้านงบประมาณ (Budget Constraints) งบประมาณที่จำกัดเป็นความท้าทายที่สำคัญและเกิดขึ้นซ้ำๆ ซึ่งอาจขัดขวางไม่ให้โรงเรียนดำเนินโครงการใหม่ๆ ซื่อเทคโนโลยีที่จำเป็นหรือจัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพสำหรับครู แผนเชิงกลยุทธ์อาจได้รับการวางแผนมาอย่างดี แต่ก็ไม่สามารถดำเนินการได้หากปราศจากการสนับสนุนทางการเงินที่เพียงพอ

3. มาตรฐานและนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป (Evolving Standards and Policies) ภูมิทัศน์ทางการศึกษาอยู่ในภาวะผันผวนอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งในมาตรฐานการศึกษาในระดับชาติหรือระดับภูมิภาค ข้อกำหนดการรับรอง และสภาพแวดล้อมทางการเมือง ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถคาดเดาได้ ความไม่เสถียรนี้ทำให้ยากต่อการสร้างแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวที่มั่นคงซึ่งสามารถทนต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้

4. ความคาดหวังที่หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Diverse Stakeholder Expectations) ชุมชนของโรงเรียนประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายกลุ่ม ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ครู ผู้บริหาร และสมาชิกชุมชนท้องถิ่น ซึ่งทุกคนอาจมีความคาดหวังที่แตกต่างกันเกี่ยวกับทิศทางของโรงเรียน การประสานมุมมองที่หลากหลายเหล่านี้และทำให้มั่นใจว่าทุกคนมุ่งมั่นในแผนยุทธศาสตร์เดียวกันอาจเป็นอุปสรรคสำคัญ

5. การหยุดชะงักจากภายนอก (External Disruptions) ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ วิกฤตสุขภาพระดับโลก (เช่น การระบาดของโควิด-19) หรือการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง สามารถขัดขวางการวางแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างรุนแรง เหตุการณ์เหล่านี้อาจบังคับให้โรงเรียนต้องละทิ้งแผนและมุ่งเน้นไปที่การจัดการวิกฤตในทันที ซึ่งเน้นย้ำถึงความจำเป็นสำหรับกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้มากขึ้น

6. ขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนโครงการข้ามสาขาวิชา (Lack of Interdisciplinary Funding) บทความกล่าวถึงว่า งบประมาณสำหรับโครงการริเริ่มที่ข้ามสาขาวิชาต่างๆ มักไม่เพียงพอ ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการที่โรงเรียนจะดำเนินโครงการแบบบูรณาการที่จะเป็นประโยชน์ต่อนักเรียนอย่างรอบด้านมากขึ้น



จากทัศนะของ Teacher Institute (2023), Sanga, Chaula, and Mhando (2023), and Endo, Busari, and Ibrahim (2025), ดังกล่าวข้างต้น สรุปถึงสิ่งท้าทายหรืออุปสรรคการวางแผน ยุทธศาสตร์โรงเรียนได้ดังนี้

1. ความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากร (Resource-Related Challenges)

- ทรัพยากรมีจำกัด
- ขาดแคลนทรัพยากรและเงินทุน

- ขาดแคลนเงินทุนสำหรับสหวิทยาการ
- ความท้าทายทางการเงิน
- ข้อจำกัดด้านงบประมาณ
- ขาดแคลนครู
- ขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐาน

2. ปัญหาด้านภาวะผู้นำและองค์กร (Leadership and Organizational Issues)

- ช่องว่างด้านภาวะผู้นำ
- ภาวะผู้นำและศักยภาพขององค์กรอ่อนแอ
- ขาดความสอดคล้อง
- ความท้าทายด้านองค์กร
- ความร่วมมือที่ไม่ดี

3. ข้อกังวลเกี่ยวกับนโยบายและการวางแผน (Policy and Planning Concerns)

- รูปแบบการวางแผนจากบนลงล่าง
- นโยบายการศึกษาที่ไม่มั่นคง
- มาตรฐานและนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป
- ความไม่มั่นคงของนโยบายและระบบ

4. ปัจจัยจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและปัจจัยภายนอก (Stakeholder and External

Factors)

- ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย
- การหยุดชะงักจากภายนอก (ระบุไว้สองครั้ง)
- การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- การสร้างสมดุลระหว่างลำดับความสำคัญ

ทักษะสิ่งท้าทายหรืออุปสรรคการวางแผนยุทธศาสตร์โรงเรียนดังกล่าวข้างต้น จัดทำเป็น
แผนผังความคิด (Mind Map) ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.10 แผนผังความคิด (Mind Map) สิ่งท้าทายหรืออุปสรรคการวางแผนยุทธศาสตร์โรงเรียน (Challenges and Obstacles to Improve School Strategic Plan)

กิจกรรมต่อไป

จากนิยามความท้าทายและอุปสรรค
ในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
(Challenges and Obstacles to Improve School Strategic Plan)
ดังกล่าวข้างต้น ท่านเห็นว่านิยามนั้นมี
องค์ประกอบ (Elements) หรือตัวบ่งชี้ (Indicators)
ที่สำคัญอะไรบ้าง ที่ทำให้เข้าใจในนิยามได้อย่างกระชับและชัดเจน

1



2



3



4





- Endo, S., Busari, A. H., & Ibrahim, D. K. A. (2025). Challenges and opportunities in strategic educational planning: a systematic literature review. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 14(3), 1621-1632.
DOI:10.11591/ijere.v14i3.32750
- Sanga, N. J., Chaula, E., & Mhando, S. (2023). Challenges of implementing educational strategic plans on students academic performance in public secondary schools in Njombe town council, Tanzania. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 49(2), 151-159. DOI: 10.9734/ajess/2023/v49i21128
- Teacher Institute. (2023, December 27). *Overcoming Barriers to School Improvement: Key Challenges and Solutions*. Retrieved 2025, September 23, from <https://teachers.institute/leadership-for-better-schools/>

Module 8

• หน่วยการเรียนรู้ที่ 8 •

เครื่องมือสำหรับการประเมินประสิทธิผลของ ทักษะการวางแผนกลยุทธ์ (Tools for Assess the Effectiveness of Strategic Planning Skill)

คำชี้แจง

- 1 ไปรดศึกษาแนวการพัฒนาแผนกลยุทธ์โรงเรียน
- 2 ไปรดทบทวนความเข้าใจจากคำถามท้ายเนื้อหา
ของแต่ละทักษะ
- 3 ศึกษาต้นฉบับภาษาอังกฤษจากเว็บไซต์ที่น่าเสนอไว้
ท้ายเนื้อหาของแต่ละทักษะ
- 4 วิจาร์ณบทสรุปเครื่องมือสำหรับการประเมินประสิทธิผล
ของทักษะการวางแผนกลยุทธ์ (Tools for Assess the
Effectiveness of Strategic Planning Skill)
แสดงองค์ประกอบหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของเครื่องมือ
สำหรับการประเมินประสิทธิผลของทักษะการวางแผน
กลยุทธ์ (Tools for Assess the Effectiveness of
Strategic Planning Skill)

กิจกรรมต่อไป



Van Gronigen, Meyers and Hitt (2017) ได้พัฒนารูปแบบการประเมินใน “รูปแบบการประเมินแผนการปรับปรุงโรงเรียนอย่างรวดเร็ว” สำหรับใช้โดยโรงเรียน เขตการศึกษา และหน่วยงานการศึกษาของรัฐ การสร้างรูปแบบการประเมินนี้เกิดจากความต้องการเครื่องมือที่เป็นระบบและเปิดเผยต่อสาธารณะเพื่อประเมินคุณภาพของแผนการปรับปรุงโรงเรียน (SIPs) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนที่มีผลการเรียนต่ำและต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้เขียนได้วางรากฐานรูปแบบการประเมินนี้จากงานวิจัยทางวิชาการ โดยทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบแหล่งข้อมูลหลายแหล่งเกี่ยวกับการวางแผนการปรับปรุงโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ เพื่อระบุและสรุปขอบเขตการวางแผนที่สำคัญซึ่งกำหนดแผนที่มีคุณภาพสูงและนำไปปฏิบัติได้จริง

สิ่งที่ต้องพิจารณาในการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน (Things Considered in Assessing a School's Strategic Plans)

เครื่องมือประเมินแบ่งออกเป็นสี่หมวดหมู่หลัก โดยใช้ขอบเขตการวางแผนเพื่อให้แน่ใจว่าแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมีความครอบคลุมและกล่าวถึงทุกแง่มุมของความพยายามในการพลิกฟื้นโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ

1. วิสัยทัศน์การพลิกฟื้น (Turnaround Vision)

1.1 แผนนี้กำหนดสถานะในอนาคตของโรงเรียนอย่างเร่งด่วนและชัดเจนเมื่อการปรับปรุงเสร็จสมบูรณ์

2. กิจกรรมและการวัดความคืบหน้า (Activities & Progress Measures)

2.1 แผนนี้ระบุโครงการริเริ่มที่มีประสิทธิภาพสูงจำนวนจำกัด (2-4 โครงการ) ที่จะช่วยขจัดอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

2.2 ผลลัพธ์ระดับกลางที่คาดหวังจะบรรลุผลสำเร็จเมื่อได้ดำเนินการตามลำดับความสำคัญแล้ว

2.3 มีการใช้จุดตรวจสอบที่วัดผลได้เพื่อวัดความคืบหน้าแบบเรียลไทม์ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

2.4 งานที่สำคัญและมีประสิทธิภาพสูงจะถูกดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ของกระบวนการ

3. บริบท (Context)

3.1 แผนนี้รับทราบและปรับแต่งกลยุทธ์ตามข้อเท็จจริง สถานการณ์ และสภาพแวดล้อมเฉพาะของโรงเรียน

3.2 แผนนี้สร้างขึ้นบนพื้นฐานความเข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุหลัก (“ทำไม”) ที่อยู่เบื้องหลังความท้าทายด้านประสิทธิภาพ ไม่ใช่เพียงแค่เพียงอาการ

4. การจัดองค์กรและทรัพยากร (Organization and Resources)

4.1 ส่วนประกอบของแผน (ลำดับความสำคัญ ผลลัพธ์ และขั้นตอนการดำเนินการ) ถูกจัดเรียงตามลำดับที่สมเหตุสมผลและจำเป็นต่อความสำเร็จ

4.2 มีการกำหนดวันเริ่มต้นและวันสิ้นสุดที่ชัดเจนสำหรับเหตุการณ์และขั้นตอนที่สำคัญทั้งหมด

4.3 ทุกส่วนของแผนได้รับการประสานงานอย่างเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจถึงความสอดคล้องระหว่างเป้าหมาย การดำเนินการ และทรัพยากร

4.4 มีการระบุความรับผิดชอบอย่างชัดเจนโดยการระบุชื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน

4.5 แผนระบุอย่างชัดเจนถึงวัสดุ ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรทางการเงินทั้งหมดที่สามารถจัดหาได้ซึ่งจำเป็นต่อการดำเนินการพลิกฟื้นธุรกิจ



Aydin, Karakulle and Polat (2022) ได้ทำการศึกษาเพื่อพัฒนาเครื่องมือเชิงปริมาณในการวัดการรับรู้ของพนักงานในสถาบันของรัฐเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ แม้ว่าแนวทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะได้รับการออกแบบมาสำหรับภาคเอกชนเป็นหลัก แต่การนำไปใช้โดยองค์กรของรัฐ (รวมถึงมหาวิทยาลัยและสถาบันของรัฐอื่นๆ) ทำให้จำเป็นต้องมีวิธีการที่เชื่อถือได้ในการวัดการมีส่วนร่วมและประสิทธิภาพของพนักงานจากระดับพื้นฐาน

สิ่งที่ต้องพิจารณาในการประเมินแผนกลยุทธ์ (Things Considered in Assessing the Strategic Plan)

“มาตรวัดการรับรู้แผนเชิงกลยุทธ์” มุ่งเน้นการวัดการรับรู้ของพนักงานตลอดวงจรการจัดการเชิงกลยุทธ์ มิตีย่อยหลักสองประการที่มาตรวัดนี้วัด ได้แก่:

1. กระบวนการเตรียมการ (Preparation Process)

มิตินี้ประเมินขั้นตอนเริ่มต้นของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นที่คุณภาพ การมีส่วนร่วม และรากฐานของแผน

1.1 “เป้าหมายของแผนเชิงกลยุทธ์มีความเฉพาะเจาะจงและวัดผลได้”

1.2 “ความคิดเห็นของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการพิจารณาในระหว่างการเตรียมแผน”

1.3 “แผนเชิงกลยุทธ์สะท้อนถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของสถาบันได้อย่างถูกต้อง”

2. กระบวนการดำเนินการและการประเมินผล (Implementation and Evaluation Process)

นี่คือมิติที่ใหญ่กว่า โดยเน้นที่การดำเนินการ การติดตาม และความรับผิดชอบของแผน มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบว่าแผนเป็นเอกสารที่มีชีวิตและองค์กรนำไปใช้อย่างจริงจังหรือไม่

2.1 “ฉันรู้ว่าการปฏิบัติงานประจำวันของฉันมีส่วนช่วยให้บรรลุเป้าหมายของแผนกลยุทธ์อย่างไร”

2.2 “ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการตามแผนได้รับการจัดสรรอย่างเพียงพอ”

2.3 “ความคืบหน้าของแผนกลยุทธ์ได้รับการติดตามอย่างสม่ำเสมอและมีการสื่อสารผลลัพธ์ไปยังพนักงาน”

2.4 “แผนกลยุทธ์ถูกนำมาใช้อย่างจริงจังเป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจและการปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร”



University of Iceland (2018) ได้สร้างเครื่องมือสำหรับประเมินประสิทธิผลของแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนโดยอิงจากแนวทางการศึกษาเรื่องการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคล การปฏิบัติที่เป็นประชาธิปไตยและเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ เครื่องมือนี้ประเมินองค์ประกอบหลักของการปฏิบัติในโรงเรียนโดยใช้มาตราส่วนห้าจุด

รายการสิ่งที่ควรพิจารณาในการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน (List of What Should Be Considered in Assessing the School's Strategic Plans)

1. โครงสร้างภายในและภาวะผู้นำ (Internal Structure and Leadership)

- 1.1 การสอนแบบทีมถูกนำมาใช้อย่างสม่ำเสมอทั่วทั้งโรงเรียน
- 1.2 ความรับผิดชอบร่วมกันในการสอนอยู่ที่ทีมครูสำหรับกลุ่มนักเรียน
- 1.3 การเรียนการสอนส่วนใหญ่จัดตามหัวข้อหรือโครงการที่ยืดหยุ่นได้ในแต่ละวิชา
- 1.4 คาบเรียนถูกกำหนดโดยความซับซ้อนหรือความลึกของหัวข้อที่กำลังศึกษา
- 1.5 ผู้บริหารโรงเรียนมองว่าภาวะผู้นำเป็นงานที่ต้องร่วมมือกันซึ่งเน้นการเสริมสร้างศักยภาพและการมีส่วนร่วมของชุมชนโรงเรียนทั้งหมด
- 1.6 ผู้บริหารโรงเรียนสังเกตการณ์การสอนเป็นประจำและมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการอภิปรายเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้

1.7 การให้ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้เป็นกิจกรรมประจำวันของโรงเรียน

2. การกำหนดนโยบาย การประเมินภายใน และการพัฒนาวิชาชีพ (Policy-Making, Internal Evaluation and Professional Development)

2.1 โรงเรียนมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยมีเป้าหมายหลักไม่ก็ข้อแต่สอดคล้องกัน ซึ่งเป็นที่รู้จักของชุมชนโรงเรียนทั้งหมด

2.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และได้นำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวัน

2.3 มีการรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย รวมถึงข้อมูลภายนอก อย่างสม่ำเสมอเพื่อใช้ในการประเมิน

2.4 การประเมินการเรียนรู้และการสอน ซึ่งรวมถึงการสะท้อนความคิดของครู ได้รับการเน้นย้ำ

2.5 ผลการประเมินภายในถูกนำมาใช้ในการปฏิรูปและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

2.6 การพัฒนาวิชาชีพนั้นอิงตามเป้าหมายของโรงเรียนและแผนการปฏิรูป โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนและการประเมินผลที่เป็นระบบ

2.7 ครูและบุคลากรเรียนรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่มวิชาการวิชาชีพที่กระตือรือร้น

3. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ทางกายภาพ (Physical Learning Environment)

3.1 อาคารเรียนมีโครงสร้างเป็นพื้นที่ที่หลากหลายขนาดที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่าย

3.2 พื้นที่ทำงานจัดวางเพื่อให้โอกาสนักเรียนได้เลือกพื้นที่ตามงานที่ได้รับมอบหมาย

3.3 สื่อการสอนที่หลากหลายสามารถเข้าถึงได้ง่าย และนักเรียนสามารถเลือกสื่อได้ตามงานของตน

3.4 ศูนย์ข้อมูล/ห้องสมุดตั้งอยู่ใจกลางและนักเรียนทุกคนสามารถเข้าถึงได้

3.5 นักเรียนทุกคนมีโอกาสเข้าถึงอุปกรณ์ดิจิทัลที่หลากหลายสำหรับการเรียนของตน

4. ครู (Teachers)

4.1 นักเรียนทุกคน รวมถึงนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในห้องเรียนปกติ

4.2 ทีมครูสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่ออำนวยความสะดวกและชี้้นำการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียน

4.3 นักเรียนพัฒนาแผนการเรียนรู้ของตนเองร่วมกับครูและผู้ปกครอง รวมถึงเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อต่างๆ ที่หลากหลาย

4.4 มีการสัมภาษณ์ระหว่างครูและนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นที่ความก้าวหน้าในการเรียนรู้และสุขภาวะ

4.5 มีการแสวงหานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องในการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการเรียนของนักเรียน โดยเน้นที่ความคิดสร้างสรรค์

4.6 มีการใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย และนักเรียนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการประเมินความก้าวหน้าของตนเอง (เช่น การใช้การประเมินแบบสร้างสรรค์)

5. ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน (Parent and Community Relations)

5.1 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครองเกี่ยวกับสุขภาวะ การเรียนรู้ และความก้าวหน้าของนักเรียน

5.2 ผู้ปกครองได้รับการมองว่าเป็นผู้ร่วมมือและริเริ่มการสื่อสารเกี่ยวกับสุขภาวะและความก้าวหน้าของบุตรหลาน

5.3 ผู้ปกครองเป็นผู้ร่วมมืออย่างแข็งขันในการจัดการแนวปฏิบัติของโรงเรียนโดยรวม และมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนการเรียนรายบุคคล

5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับสภาพแวดล้อมโดยรอบเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ โดยมีเป้าหมายที่เกี่ยวข้องระบุไว้ในหลักสูตร



กิจกรรมต่อไป

โปรดวิจารณ์

นิยามของเครื่องมือสำหรับการประเมินประสิทธิผลของทักษะการวางแผนกลยุทธ์
(Tools for Assessing the Effectiveness of Strategic Planning Skills)

ที่สรุปข้างล่างนี้ว่า

1

- ทำให้เข้าใจความหมายที่ครอบคลุม
และชัดเจนแล้วหรือไม่

2

- ควรปรับหรือเพิ่มเติมอะไร
อีกหรือไม่



จากทัศนะของ Van Gronigen, Meyers, and Hitt (2017), Aydin, Karakulle, and Polat (2022), and University of Iceland (2018) ดังกล่าวข้างต้น สรุปตัวบ่งชี้เพื่อประเมินประสิทธิภาพการวางแผนยุทธศาสตร์โรงเรียนได้ 5 ตัวบ่งชี้หลักดังนี้

1. วิสัยทัศน์และบริบท (Vision and Context)

- วิสัยทัศน์พลิกผัน
- บริบท

2. โครงสร้างและทรัพยากร (Structure and Resources)

- องค์กรและทรัพยากร
- โครงสร้างภายในและความเป็นผู้นำ
- สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ทางกายภาพ

3. กระบวนการ (Processes)

- ขั้นตอนการเตรียมการ
- กระบวนการดำเนินการและประเมินผล

- กิจกรรมและมาตรการความคืบหน้า

4. ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

- ครู
- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครองและชุมชน

5. นโยบายและการพัฒนาวิชาชีพ (Policy and Professional Development)

- การกำหนดนโยบาย การประเมินภายใน และการพัฒนาวิชาชีพ

จากทักษะเครื่องมือสำหรับการประเมินประสิทธิผลของทักษะการวางแผนกลยุทธ์ (Tools for Assess the Effectiveness of Strategic Planning Skill) ดังกล่าวข้างต้น จัดทำเป็นแผนผังความคิด (Mind Map) ดังนี้



ภาพที่ 2.11 แผนผังความคิด (Mind Map) เครื่องมือสำหรับการประเมินประสิทธิผลของทักษะการวางแผนกลยุทธ์ (Tools for Assess the Effectiveness of Strategic Planning Skill)

กิจกรรมต่อไป

จากนิยามของเครื่องมือสำหรับการประเมินประสิทธิผลของทักษะการวางแผนกลยุทธ์
(Tools for Assess the Effectiveness of Strategic Planning Skill)
ดังกล่าวข้างต้นท่านเห็นว่านิยามนั้นมี องค์ประกอบ (Elements)
หรือตัวบ่งชี้ (Indicators) ที่สำคัญอะไรบ้าง
ที่ทำให้เข้าใจในนิยามนั้นได้อย่างกระชับและชัดเจน

1 ▶



2 ▶



4 ▶





- Aydin, E., Karakulle, I., & Polat, H. (2022). Strategic plan perception scale; a scale development study. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 72, 172-181. DOI: 10.51290/dpusbe.1066532
- University of Iceland. (2018). *School development evaluation tool*. Reykjavík City Department of Education and Youth, Reykjaik: Iceland. Retrieved 2025, September 23, from https://www.ncl.ac.uk/mediav8/cored/files/Icelandic_school%20development%20evaluation%20tool_in_English.pdf
- VanGronigen, B. A., Meyers, C. V., & Hitt, D. H. (2017). *A rubric for assessing schools' plans for rapid improvement* [The Center on School Turnaround]. San Francisco: WestEd.

โครงการที่ 2

โครงการครุณาผลการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ

1



คำชี้แจง



2



สรุปลักษณะที่แสดงถึงทักษะการวางแผนกลยุทธ์
ที่คาดหวังให้เกิดขึ้น



3



สรุปแนวการพัฒนาทักษะการวางแผนกลยุทธ์



4



สรุปขั้นตอนทักษะการวางแผนกลยุทธ์



5



แบบประเมินผลสำเร็จจากการพัฒนา



6



ภาพเชิงหลักการเพื่อการพัฒนาทักษะการวางแผนกลยุทธ์



7



แบบประเมินตนเองของครูถึงการเลือกแนวทางการพัฒนาไปปฏิบัติ



8



แบบประเมินตนเองของครูถึงการเลือกขั้นตอนการพัฒนาไปปฏิบัติ



9



แบบฟอร์มเพื่อให้ครูสะท้อนผลการปฏิบัติงานของตนเองแบบประเมินตนเอง
ของครูถึงระดับการนำแนวการพัฒนาไปปฏิบัติ



คู่มือเพื่อการปฏิบัติ (Guide for Practice)



คำชี้แจง



คู่มือเพื่อการปฏิบัติ (Guide for Practice) ประกอบโครงการครุณาผลการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยประเด็นต่างๆ ดังนี้

- ▶ สรุปลักษณะที่แสดงถึงทักษะการวางแผนกลยุทธ์ ที่คาดหวังให้เกิดขึ้น
- ▶ สรุปแนวทางการพัฒนาทักษะการวางแผนกลยุทธ์
- ▶ สรุปขั้นตอนการพัฒนาทักษะการวางแผนกลยุทธ์
- ▶ แบบประเมินผลสำเร็จจากการพัฒนาทักษะการวางแผนกลยุทธ์
- ▶ ภาพเชิงหลักการเพื่อการพัฒนาทักษะการวางแผนกลยุทธ์ แบบประเมินตนเองของครูถึงการเลือกแนวทางการพัฒนาไปปฏิบัติ
- ▶ แบบประเมินตนเองของครูถึงการเลือกขั้นตอนการพัฒนาไปปฏิบัติ
- ▶ แบบฟอร์มเพื่อให้ครูสะท้อนผลการปฏิบัติงานของตนเอง แบบประเมินตนเองของครูถึงระดับการนำแนวทางการพัฒนาไปปฏิบัติ



โปรดศึกษา ทบทวน และทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งในประเด็นต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติของท่านประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวัง

2. สรุปลักษณะที่แสดงถึงทักษะการวางแผนกลยุทธ์ ที่คาดหวังให้เกิดขึ้น



ทักษะการวางแผนกลยุทธ์

1. การคิดเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Thinking)
 - การมองเห็นอนาคตของโรงเรียน
 - การกำหนดเป้าหมายระยะยาว
2. การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
 - การวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อน
 - การวิเคราะห์ SWOT
3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)
 - การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์
 - การสร้างความสอดคล้องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
 - ความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
 - การปรับกลยุทธ์ตามความจำเป็น
5. การตัดสินใจ (Decision-Making)
 - การจัดลำดับความสำคัญของการจัดสรรทรัพยากร
 - การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน
6. การทำงานร่วมกัน (Collaboration)
 - การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
 - การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย
7. การแก้ปัญหา (Problem-Solving)
 - การระบุสาเหตุที่แท้จริงของความท้าทาย
 - การพัฒนาการแทรกแซงที่ตรงเป้าหมาย

8. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

- การสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับบุคลากร
- การให้การสนับสนุนและความเห็นอกเห็นใจ

9. การบริหารเวลา (Time Management)

- การสร้างและปฏิบัติตามกำหนดเวลา
- การติดตามความคืบหน้าและเป้าหมายสำคัญ

10. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

- การออกแบบโครงการที่เป็นนวัตกรรม
- การพัฒนาวิธีแก้ปัญหาเฉพาะสำหรับความท้าทาย

11. ความมุ่งมั่น (Dedication)

- ความมุ่งมั่น สู่การบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์
- การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

12. ความสม่ำเสมอ (Consistency)

- การรักษาระเบียบวินัย
- การทำให้การวางแผนมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

13. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

- การติดตามความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ
- การใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุง

14. การมองการณ์ไกลและการคิดเชิงอนาคต (Foresight & Future Thinking)

- การระบุแนวโน้มที่เกิดขึ้นใหม่
- การคาดการณ์โอกาสในอนาคต

15. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

- การทำความเข้าใจปัจจัยที่เชื่อมโยงกัน
- การรับรู้ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน

16. การคิดสร้างสรรค์และการคิดเชิงวิพากษ์ (Creative & Critical Thinking)

- การท้าทายสมมติฐาน
- การสำรวจแนวทางแก้ปัญหาที่เป็นนวัตกรรม

17. ความร่วมมือและอิทธิพล (Collaboration & Influence)

- การสร้างฉันทามติในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การทำให้มั่นใจว่าทุกคนเป็นเจ้าของแผนร่วมกัน

3. สรุปแนวทางการพัฒนาทักษะการวางแผนแผนกลยุทธ์



ข้อสรุปถึงแนวการพัฒนาแผนกลยุทธ์ 7 ประการ

1. การวางแผนที่ขับเคลื่อนด้วยพันธกิจและค่านิยม - การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นยึดโยงอยู่กับการกำหนดและการยืนยันอย่างต่อเนื่องถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักของโรงเรียน โมดูลการฝึกอบรมด้วยตนเองทางออนไลน์จะแนะนำครูในการปรับแนวทางการวางแผนให้สอดคล้องกับหลักการพื้นฐานเหล่านี้ ส่งเสริมความสอดคล้องและจุดมุ่งหมายตลอดกระบวนการวางแผน

2. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - กรอบการทำงานนี้เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้าง ซึ่งรวมถึงครู นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชน ในวงจรการวางแผน การฝึกอบรมวิธีการทำงานร่วมกัน เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการด้านวิสัยทัศน์และการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม จะช่วยให้ครูสามารถอำนวยความสะดวกในกระบวนการมีส่วนร่วมที่สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความครอบคลุม และแรงผลักดันที่ยั่งยืนสำหรับการเปลี่ยนแปลง

3. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยใช้หลักฐาน - กรอบการทำงานนี้ประกอบด้วยการใช้เครื่องมือวิเคราะห์อย่างสม่ำเสมอ เช่น การวิเคราะห์ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม) และ PESTLE (การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎหมาย และสิ่งแวดล้อม) ครูจะได้รับการฝึกอบรมให้ใช้แนวทางที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล กำหนดวัตถุประสงค์ที่วัดผลได้ และใช้ตัวชี้วัดที่ชัดเจนสำหรับการประเมินผลอย่างต่อเนื่องและการสื่อสารความคืบหน้าอย่างโปร่งใส

4. การจัดวางแนวทางปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความสามารถในการปรับตัว - กรอบการทำงานนี้ได้บูรณาการแนวทางที่มีโครงสร้างสำหรับการวางแผนการดำเนินงาน รวมถึงการพัฒนาเป้าหมาย SMART (เฉพาะเจาะจง วัดผลได้ บรรลุผลได้ เกี่ยวข้อง และมีกำหนดเวลา) แผนงานรายปี และรายไตรมาส และวงจรการทบทวนอย่างเป็นระบบ กลไกการให้ข้อเสนอแนะและกระบวนการทบทวนแบบปรับตัวได้ทำให้มั่นใจได้ว่าแผนงานยังคงตอบสนองต่อข้อมูลใหม่และความต้องการของโรงเรียนที่เปลี่ยนแปลงไป ในขณะเดียวกันก็รักษาความรับผิดชอบและการจัดวางแนวทางปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

5.การเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนของทรัพยากร - ครูจะได้รับการสนับสนุนในการวางแผน จัดสรร และเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรทางการเงิน บุคลากร และวัสดุ โมดูลการฝึกอบรมจะกล่าวถึงการวางแผนทางการเงินระยะยาว การลงทุนอย่างยั่งยืนในการพัฒนาวิชาชีพและเทคโนโลยี และการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

6. การพัฒนาแบบองค์รวมของนักเรียนและชุมชน - กรอบการทำงานให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในการขยายโครงการหลังเลิกเรียน การให้คำปรึกษา ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของศิษย์เก่า ครูจะได้เรียนรู้การออกแบบและดำเนินโครงการริเริ่มที่ตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของนักเรียน และส่งเสริมความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างโรงเรียนและชุมชนในวงกว้าง ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้และโอกาสของนักเรียน

7.ความยืดหยุ่น ความครอบคลุม และการให้การยอมรับ - องค์ประกอบที่มองไปข้างหน้าได้รับการบูรณาการไว้ เช่น แนวปฏิบัติด้านความยั่งยืน การฝึกอบรมด้านความหลากหลายและความครอบคลุม การวางแผนการจัดการวิกฤต และระบบการให้การยอมรับความสำเร็จในระดับบุคคลและกลุ่ม สิ่งเหล่านี้ส่งเสริมสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่สนับสนุน ยืดหยุ่น และเท่าเทียมกัน ซึ่งพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง

4. สรุปขั้นตอนการพัฒนาทักษะ การวางแผนกลยุทธ์



Adobe for Business Team (2025) มี 8 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 กำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม (Define Mission, Vision, and Values)
- ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการวิเคราะห์สถานการณ์: (Conduct a Situational Analysis)
- ขั้นตอนที่ 3 กำหนดเป้าหมายกลยุทธ์: (Set Strategic Goals)
- ขั้นตอนที่ 4 จัดทำแผนปฏิบัติการ: (Develop an Action Plan)
- ขั้นตอนที่ 5 จัดสรรทรัพยากร: (Allocate Resourcesตัวอย่างโรงเรียน: (School Example))
- ขั้นตอนที่ 6 ดำเนินการตามแผน: (Implement the Plan)
- ขั้นตอนที่ 8 ปรับเปลี่ยน: (Make Adjustments)

Hidayat, Herman, and Sukmara (2024) มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ: (Formulating Vision and Mission)
2. การระบุเป้าหมาย (วัตถุประสงค์): (Identifying Goals (Objectives))
3. การกำหนดเป้าหมาย (จุดมุ่งหมาย): (Setting Goals (Targets))
4. การจัดทำเอกสารการวางแผน: (Preparation of Planning Documents)
5. การเผยแพร่และการประเมินผลแผน: (Socialization and Evaluation of Planning)

Education Resource Strategies (2025) มี 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การเริ่มต้น (Getting Started)
2. การวางแผนกลยุทธ์ (Crafting the Strategy)
3. การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Evolving)



แบบประเมินผลสำเร็จจากการพัฒนานี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากผลการศึกษาทักษะเกี่ยวกับลักษณะ (Characteristics) ที่แสดงถึงทักษะการวางแผนกลยุทธ์ และผลการศึกษาทักษะเกี่ยวกับการประเมินทักษะการวางแผนกลยุทธ์จากทักษะของ SD Mayer and Associates (2024), Hidayat and Nurmila (2024), และ Angelo (n.d.) โดยแบบประเมินตนเองดังกล่าวมี “ข้อคำถาม” ที่แสดงถึงทักษะการวางแผนกลยุทธ์ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

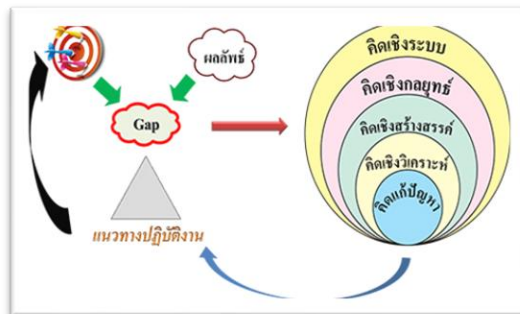
ลักษณะที่แสดงถึงทักษะการวางแผนกลยุทธ์	ระดับความเห็น				
	1	2	3	4	5
การคิดเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Thinking)					
1. สามารถมองเห็นทิศทางและภาพอนาคตของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน					
2. มีวิสัยทัศน์ที่สะท้อนถึงการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต					
3. มีการสื่อสารภาพอนาคตของโรงเรียนให้ครูและบุคลากรเข้าใจตรงกัน					
4. มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม					
5. เป้าหมายระยะยาวของโรงเรียนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาการศึกษา					
6. มีการติดตามและปรับเปลี่ยนเป้าหมายระยะยาวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง					
การมองการณ์ไกลและการคิดเชิงอนาคต (Foresight & Future Thinking)					
7. ระบุแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อโรงเรียนในอนาคตได้อย่างชัดเจน					
8. ติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลหรือสัญญาณการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในบริบทที่เกี่ยวข้องกับองค์กร					
9. นำข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มที่เกิดขึ้นใหม่มาใช้ประกอบการวางแผนหรือกำหนดทิศทางการดำเนินงาน					

ลักษณะที่แสดงถึงทักษะการวางแผนกลยุทธ์	ระดับความเห็น				
	1	2	3	4	5
10. คาดการณ์โอกาสใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างเหมาะสม					
11. คาดการณ์โอกาสในอนาคตมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์หรือการตัดสินใจขององค์กร					
12. สนับสนุนให้หน่วยงานเตรียมความพร้อมเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม					
การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)					
13. อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ภายในโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบ					
14. พิจารณาปัญหาหรือสถานการณ์โดยคำนึงถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องหลายด้านพร้อมกัน					
15. นำความเข้าใจเกี่ยวกับความเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ มาใช้ในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา					
16. ตระหนักถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงต่อหน่วยงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย					
17. ประเมินผลกระทบทั้งระยะสั้นและระยะยาวก่อนการตัดสินใจหรือดำเนินการใด ๆ					
18. คำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในภาพรวมของระบบเมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบายหรือนโยบายการทำงาน					
วิสัยทัศน์และบริบท (Vision and Context)					
19. มีวิสัยทัศน์ที่สามารถปรับเปลี่ยนและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม					
20. มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง					
21. คำนึงถึงบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน					
22. ปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทและข้อจำกัดขององค์กร					
23. นำข้อมูลจากบริบทแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมาประกอบประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม					
โครงสร้างและทรัพยากร (Structure and Resources)					
24. มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอและเหมาะสมต่อการดำเนินงานและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
25. มีการบริหารจัดการทรัพยากรของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และโปร่งใส					

ลักษณะที่แสดงถึงทักษะการวางแผนกลยุทธ์	ระดับความเห็น				
	1	2	3	4	5
26. โครงสร้างการบริหารภายในโรงเรียนเอื้อต่อการทำงานร่วมกันและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ					
27. มีการมอบหมายบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนตามโครงสร้างของโรงเรียน					
28. โครงสร้างโรงเรียนสนับสนุนการพัฒนภาวะผู้นำในทุกระดับของบุคลากร					
29. สภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนเอื้อต่อการเรียนรู้ การทำงาน และความปลอดภัยของผู้เรียนและบุคลากร					
30. โรงเรียนจัดให้มีอุปกรณ์ เทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21					
ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)					
31. ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา					
32. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นและมีบทบาทในการตัดสินใจด้านการบริหารและการจัดการเรียนรู้					
33. โรงเรียนส่งเสริมความร่วมมือและการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้ปกครองและชุมชน					
34. ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนกิจกรรมหรือการพัฒนาโรงเรียนอย่างเหมาะสม					

6. ภาพเชิงหลักการ เพื่อการพัฒนาทักษะการวางแผนกลยุทธ์





DD SEMINAR DD

การตัดสินใจด้วยหลักคิดเชิงกลยุทธ์
Decision Making with Strategic Thinking

พลิกโฉมการตัดสินใจ
สร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

Tel: 097-474-6644
Email: cs@seminardd.com
Website: www.SeminarDD.com



7. แบบประเมินตนเองของครูถึงการเลือก แนวทางการพัฒนาไปปฏิบัติ



หลังจากการปฏิบัติสิ้นสุดลง ตามระยะเวลาที่กำหนดแล้ว ขอความกรุณาท่านโปรดประเมินตนเองถึงระดับการนำแนวการพัฒนาไปใช้ จาก Google Form ตามลิงค์หรือ QR Code ข้างล่างนี้ ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

<https://forms.gle/dfGM4xbtm6aMxXrv9>





หลังจากการปฏิบัติสิ้นสุดลง ตามระยะเวลาที่กำหนดแล้ว ท่านได้เลือกรูปแบบขั้นตอนการพัฒนาไปปฏิบัติอย่างไร ? ขอความกรุณาท่านโปรดให้ความเห็นใน Google Form ตามลิงค์หรือ QR Code ข้างล่างนี้ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

<https://forms.gle/7fagbotC82tiTdeNA>



9. แบบฟอร์มเพื่อให้ครูสะท้อนผลการปฏิบัติงานของตนเอง แบบประเมินตนเองของครูถึงระดับการนำแนวการพัฒนาไปปฏิบัติ



หลังจากการปฏิบัติสิ้นสุดลง ตามระยะเวลาที่กำหนดแล้ว ขอความกรุณาท่านโปรดให้ความเห็นในประเด็นต่าง ๆ จาก Google Form ตามลิงค์หรือ QR Code ข้างล่างนี้ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

<https://forms.gle/hXiS7diAoj1OAjTJ7>

