

# การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## STRATEGIC PLANNING TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION

<sup>1</sup>สันติชูชัย ชำนาญ และ <sup>2</sup>มัทนา วังถนอมศักดิ์

<sup>1</sup>Santichuchai Chamnan and <sup>2</sup>Mattana Wangthanomsak

มหาวิทยาลัยศิลปากร, ประเทศไทย

Silpakorn University, Thailand

<sup>1</sup>thamespsu@gmail.com, <sup>2</sup>nong\_sunshine@yahoo.com

Received July 12, 2021; Revised October 9, 2021; Accepted November 30, 2022

### บทคัดย่อ

แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาจัดทำขึ้นเพื่อเป็นทิศทางในการบริหารสถานศึกษาในอนาคตให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทุกระดับจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์และการจัดทำรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์มีขั้นตอนการจัดทำเช่นเดียวกับการจัดทำแผนโดยทั่วไป คือ การวางแผนจัดทำหรือการเตรียมการก่อนการจัดทำแผน การจัดทำรายละเอียดตามโครงสร้างและองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการภายในสถานศึกษา และการประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาท และหน้าที่ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ โดยมีบทบาทสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์และบทบาทในการบริหารแผนกลยุทธ์ และสำหรับการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นการคิดและตัดสินใจอย่างรอบคอบเพื่อกำหนด

<sup>1</sup>นักศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>2</sup>รองศาสตราจารย์ ดร., หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนของการเตรียมการ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ และการกำหนดกลยุทธ์พัฒนาคุณภาพการศึกษา

**คำสำคัญ :** แผนกลยุทธ์; องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา; แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## Abstract

Strategic plans for improving the quality of education have been prepared as a direction for future school management in accordance with the changes that occur. All stakeholders at all levels must participate in planning. Strategic Planning and Strategic Planning The preparation of a strategic plan has the same steps as in the preparation of a general plan, namely planning, preparation or preparation before making a plan. Preparation of details according to the structure and elements of the institutional level strategic plan putting strategies into practice by creating action plans within educational institutions and evaluating the success of the strategic plan School administrators are the ones who play a role. and duties in the preparation of strategic plans and implementing the strategies of educational institutions to achieve success It plays an important role in strategic planning and strategic planning management. And for planning to improve the quality of education, it is a careful thinking and decision making in order to formulate guidelines for improving the quality of education. which includes the steps of preparation study of current conditions problems and needs and formulating strategies for improving the quality of education.

**Keywords :** Strategic Plans; Elements of the school-level strategic plan; Educational quality development guidelines

## บทนำ

แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นแผนการดำเนินงานที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการหรือรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อรองรับกลยุทธ์ที่วางไว้ ทั้งนี้การวางแผนเป็น

กระบวนการพิจารณาและตัดสินใจล่วงหน้าถึงจุดมุ่งหมายและแนวทางการปฏิบัติขององค์กร โดยมีขั้นตอนการดำเนินการที่ต่อเนื่อง มีความสำคัญต่อการบริหารในแง่ของการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนในอนาคต ช่วยให้ผู้บริหารมีกรอบแนวทางในการกำกับติดตามการปฏิบัติงาน ซึ่งการวางแผนนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบในเชิงกระบวนการอยู่ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การจัดทำแผน 3) การนำแผนไปปฏิบัติ และ 4) การประเมินแผน ซึ่งแผนทุกระดับจะมีองค์ประกอบเชิงโครงสร้างที่คล้าย ๆ กัน ประกอบด้วย พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบาย แนวปฏิบัติ ระเบียบ แผนงานโครงการ และงบประมาณ โดยสามารถจำแนกประเภทของแผนโดยใช้เกณฑ์ระยะเวลา สามารถแบ่งประเภทของแผนได้เป็น 3 ลักษณะ (วิจิตร ศรีสะอ้าน และคณะ, 2563) ดังนี้

1. แผนระยะสั้น (short-range plan) ในบางครั้งอาจเรียก แผนปฏิบัติการ (action plan หรือ operational plan) หมายถึง แผนที่กำหนดช่วงเวลาในการดำเนินการไว้ไม่เกิน 1 ปี เป็นแผนของหน่วยงานระดับปฏิบัติ ที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการนำแผนระยะยาวหรือแผนระยะกลางไปปฏิบัติ ดังนั้น จึงต้องมีความสอดคล้อง กับแผนระยะกลางและแผนระยะยาว การวางแผนระยะสั้นนี้มักออกมาในรูปของแผนงาน (program) และโครงการ (project) โดยทั่วไปจะเป็นแผนที่ไม่มี ความสลับซับซ้อน มีการกำหนดหน้าที่และผู้รับผิดชอบ ดำเนินการไว้ชัดเจน เช่น แผนปฏิบัติการประจำปี หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปี

2. แผนระยะปานกลาง (medium-range plan) เป็นแผนที่กำหนดระยะเวลาดำเนินการระหว่าง 3-5 ปี มักเป็นแผนที่มียุทธศาสตร์ต่อเนื่องจากแผนระยะสั้นแต่ขยายระยะเวลาในการดำเนินการให้ยาวนานกว่าแผนระยะสั้นเพื่อให้การดำเนินการมีความต่อเนื่องและส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร แผนระยะปานกลาง ทางการศึกษา ได้แก่ แผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปี ในปัจจุบันกำหนดให้มีแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งจัดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 เป็นต้น

3. แผนระยะยาว (long-range plan) เป็นแผนที่ครอบคลุมระยะเวลา 10 ปี หรือ 15 ปี อาจมีชื่อเรียกแตกต่างกัน เช่น แผนกลยุทธ์ (Strategic plan) หรือแผนแม่บท (master plan) ซึ่งมีความแตกต่างกันตามจุดเน้นของแผน แผนระยะยาวเป็นแผนที่มองไปยังภาพอนาคตที่ยาวไกล โดยที่ต้องคำนึงถึง สภาพการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และปัจจัยด้านอื่น ๆ เช่น แนวโน้มของประชากร สภาพปัญหาสังคม เศรษฐกิจทั้งของประเทศและของโลก การวางแผนระยะยาวนี้ เป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เช่น แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 เป็นต้น

## กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การวางแผนการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาเป็นการวางแผนระยะปานกลาง ซึ่งหากสรุปองค์ประกอบที่สำคัญของแผนกลยุทธ์ไว้ว่าสามารถจำแนกองค์ประกอบที่สำคัญออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 3) การประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีรายละเอียดของการดำเนินการ (ประยงค์ เนาบุตร, 2563) ดังนี้

### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์

ในการวางแผนกลยุทธ์นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งเป็นการประเมินสถานภาพขององค์การโดยเลือกใช้เทคนิคที่เหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์มากที่สุด ทั้งนี้ผู้กำหนดกลยุทธ์จะต้องดำเนินการในสองส่วนคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

**1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ ผู้ดำเนินการวิเคราะห์จะต้องคำนึงถึงรูปแบบและวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การ สำหรับรูปแบบและวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เพื่อค้นหาจุดแข็ง (strengths) จุดอ่อน (weaknesses) เพื่อให้รู้ตนเอง รู้สภาพแวดล้อมชัดเจนขึ้น การค้นหาโอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) ช่วยให้ผู้บริหารองค์การทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์การ อีกทั้งมองเห็นถึงผลกระทบต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์การ ในส่วนของการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การนั้นเพื่อให้ผู้วิเคราะห์องค์การมองเห็นภาพในอนาคตขององค์การที่ตัวผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานร่วมกันกำหนดขึ้นจากผลของการวิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบัน ร่วมกับวัตถุประสงค์ ภารกิจ และค่านิยมขององค์การ ซึ่งเรียกว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) โดยวิสัยทัศน์ที่ตึ้นนั้นควรมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความคาดหวัง 2) พันธกิจขององค์การ และ 3) ค่านิยมร่วมขององค์การ ประเด็นต่อมาคือการกำหนดพันธกิจขององค์การ ทั้งนี้ พันธกิจ (mission) ต้องมีความสอดคล้องกับหน้าที่หรือภาระกิจขององค์การทั้งในส่วนของการกิจตามบทบาทหน้าที่ขององค์การที่เป็นหน้าที่หลัก และภารกิจขององค์การที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ และประเด็นสุดท้ายคือการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การ (organizational goal) ซึ่งเป็นการระบุสิ่งที่องค์การต้องการภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดซึ่งอาจกำหนดเป็นเป้าประสงค์ในระยะสั้นหรือระยะยาวก็ได้

**1.2 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร** การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มีแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์หลายแนวทาง แต่แนวทางที่ได้รับความนิยมและใช้กันเป็นส่วนใหญ่ก็คือ การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เทคนิคแบบสวอท (SWOT) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้กำหนดกลยุทธ์จะต้องดำเนินการโดยการพิจารณาโอกาส และการพิจารณาถึงภัยคุกคามที่สำคัญ กล่าวคือ การพิจารณาโอกาส ต้องดำเนินการหาวิธีในการนำจุดแข็งขององค์กรไปใช้ให้เป็นประโยชน์โดยต้องคำนึงถึงจุดอ่อนควบคู่ด้วย เช่น สถานศึกษามีความพร้อมเรื่องวัสดุอุปกรณ์เฉพาะที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบ แต่ถ้าหากสถานศึกษานั้นมีจุดอ่อนอยู่ที่การขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญก็จะทำให้ไม่สามารถใช้จุดแข็งด้านความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ เป็นต้น ส่วนการพิจารณาถึงภัยคุกคามที่สำคัญนั้น เป็นการเสาะหากลยุทธ์ที่สามารถนำเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ในการหาโอกาสอื่นเพิ่ม เช่น เราใช้ความพร้อมเรื่องวัสดุอุปกรณ์เฉพาะที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้และจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้น เพื่อขออัตรากำลังที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะเพิ่มเติม เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามที่กล่าวมา มีแนวทางในการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพที่เกิดขึ้น ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร

| โอกาส<br>O | อุปสรรค<br>T | จุดแข็ง<br>S | จุดอ่อน<br>W | กลยุทธ์ที่ใช้                                                                                                                                                   |
|------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| มาก        | น้อย         | มาก          | น้อย         | ควรใช้กลยุทธ์เชิงรุก (aggressive)/(SO strategy) เพื่อการพัฒนาองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์                                                                           |
| มาก        | น้อย         | น้อย         | มาก          | ควรใช้กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร หรือกลยุทธ์เชิงปรับ (turnaround)/(WO strategy) เพื่อแก้จุดอ่อน และเพิ่มโอกาสให้มากขึ้น                                              |
| น้อย       | มาก          | มาก          | น้อย         | ควรใช้กลยุทธ์ป้องกันตัว หรือกลยุทธ์เชิงรับ (defensive)/(ST strategy) เพื่อนำจุดแข็งมาใช้ต่อต้านอุปสรรคหรือภัยคุกคาม หรือนำจุดแข็งไปใช้ในการสร้างโอกาสในด้านอื่น |
| น้อย       | มาก          | น้อย         | มาก          | ควรใช้กลยุทธ์การประคอง หรือกลยุทธ์เชิงถอย (retrenchment)/(WT strategy) ลดจุดอ่อนและอุปสรรคให้เหลือน้อยที่สุด                                                    |

**หมายเหตุ.** ปรับปรุงจาก “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์” โดย ดำรงค์ วัฒนา, ใน การจัดทำยุทธศาสตร์ (น.17-23), มมป. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

การกำหนดผลสำเร็จที่พึงประสงค์ สามารถดำเนินการได้ใน 2 ลักษณะ คือ 1) ปัจจัยความสำเร็จ (critical success factor-CSF) เป็นแนวทางที่ทำให้บุคลากรและผู้บริหารขององค์การรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์การ และตัวชี้วัดผลงาน (key performance indicator-KPI) เป็นสิ่งที่ใช้แสดงความก้าวหน้าในการบรรลุผลตามปัจจัยความสำเร็จด้วยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังแสดงตัวอย่างในตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ตัวอย่างปัจจัยความสำเร็จและตัวชี้วัดผลงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

| เป้าประสงค์                                                      | CSF                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | KPI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | เป้าหมาย  |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| การส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนในการสร้างภูมิคุ้มกันพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงและภัยคุกคามแบบใหม่ทุกรูปแบบ</li> <li>- สถานศึกษาในเขตพื้นที่พิเศษได้รับการพัฒนาการจัดการศึกษาตามบริบท</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนในการสร้างภูมิคุ้มกันพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงและภัยคุกคามแบบใหม่ทุกรูปแบบ</li> <li>- ร้อยละของสถานศึกษาในเขตพื้นที่พิเศษได้รับการพัฒนาการจัดการศึกษาตามบริบท</li> </ul>                                                                | 85        |
|                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 80        |
| การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเข้าเรียนสุทธิระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น</li> <li>- ผู้เรียนที่เป็นผู้พิการผู้ด้อยโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษา และพัฒนาสมรรถภาพหรือบริการทางการศึกษาที่เหมาะสมตามความจำเป็น</li> <li>- ผู้เรียนที่ได้รับเงินอุดหนุนปัจจัยพื้นฐานสำหรับนักเรียนยากจน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ร้อยละของอัตราการเข้าเรียนสุทธิระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น</li> <li>- จำนวนผู้เรียนที่เป็นผู้พิการผู้ด้อยโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษา และพัฒนาสมรรถภาพหรือบริการทางการศึกษาที่เหมาะสมตามความจำเป็น</li> <li>- ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับเงินอุดหนุนปัจจัยพื้นฐานสำหรับนักเรียนยากจน</li> </ul> | 70        |
|                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3,315,554 |
|                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 20        |

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก “สาระสำคัญของแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ใน แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2564 - 2565) (น.17-19) , 2564. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

**1.3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ** การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นการนำสิ่งที่คิดไปกระทำให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย โดยการดำเนินการ คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการบริหารแผนงานและโครงการ โดยทั่วไปแล้วมีวิธีในการดำเนินการ ดังนี้

การจัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) จะต้องสัมพันธ์กับผลการวิเคราะห์ในขั้นการกำหนดกลยุทธ์ โดยมีองค์ประกอบและสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการประกอบด้วย องค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ คือ 1) ชื่อแผนปฏิบัติการ 2) ขั้นตอนหลัก 3) โครงการ/กิจกรรม 4) วิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติ 5) เวลาและสถานที่ 6) ความเสี่ยงของขั้นตอนหรือกิจกรรม 7) แผนปฏิบัติการสำรอง 8) งบประมาณ และ 9) ผู้รับผิดชอบ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เป็นเพียงข้อเสนอทั่วไปที่องค์การทางการศึกษาสามารถปรับเปลี่ยน หรือลดทอนจำนวนองค์ประกอบลงได้ตามความเหมาะสม (ประยงค์ เนาวบุตร, 2563) ดังแสดงในตัวอย่าง ตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** สาระสำคัญเกี่ยวกับแผนงานและโครงการ

| ชื่อแผนงาน..... หน่วยงานที่รับผิดชอบ..... |                   |                 |              |          |
|-------------------------------------------|-------------------|-----------------|--------------|----------|
| เป้าประสงค์                               |                   | มาตรวัดผลสำเร็จ |              |          |
| 1.                                        |                   | 1.              |              |          |
| 2.                                        |                   | 2.              |              |          |
| 3.                                        |                   | 3.              |              |          |
| โครงการหรือกิจกรรม                        |                   |                 |              |          |
| โครงการหรือ<br>กิจกรรม                    | ตัวชี้วัดผลสำเร็จ | กำหนดเวลา       | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ |
| 1.                                        |                   |                 |              |          |
| 2.                                        |                   |                 |              |          |
| 3.                                        |                   |                 |              |          |

**หมายเหตุ.** ปรับปรุงจาก “การจัดทำแผนปฏิบัติการ” โดย ประยงค์ เนาวบุตร , ใน *ประมวลสาระชุดวิชานโยบาย การวางแผนและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา* (น. 34), 2563. นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

การบริหารแผนงานและโครงการดำเนินการเพื่อให้งานแล้วเสร็จตรงตามเวลา โดยใช้ งบประมาณและเกิดผลงานตรงตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ขั้นตอนการบริหารแผนงานและโครงการ ที่สำคัญสามารถจำแนกออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนบริหารโครงการ ซึ่งเป็นการแปลงสิ่งที่และวางแผนไว้มาเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนการทำงาน โดยต้องมีการวางแผนป้องกันข้อผิดพลาด

ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่คาดฝัน ซึ่งการวางแผนบริหารแผนงานและโครงการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้น 2) การควบคุมการบริหารแผนงานและโครงการ ดำเนินการควบคุมเวลา ค่าใช้จ่าย งานและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และ 3) การอำนวยความสะดวกในการบริหารแผนงานและโครงการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในการบริหารอย่างเหมาะสม โดยใช้ภาวะผู้นำ การสื่อสาร การจูงใจ และการประสานงาน เพื่อให้งานตามโครงการบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2562)

**1.4 การประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์** การประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นการตรวจสอบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่คาดหวังไว้ อีกทั้งยังได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การให้เหมาะสม สามารถดำเนินการโดยการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนกลยุทธ์ และการประเมินกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอนที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ คือ การกำหนดผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานที่จะประเมิน การกำหนดกลยุทธ์และแผนการประเมิน การเตรียมการประเมิน การดำเนินการประเมิน การรายงานการประเมิน และการทบทวนการประเมิน ซึ่งการกำหนดผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานที่จะประเมิน ถือเป็นหัวใจสำคัญของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนกลยุทธ์ โดยผู้บริหารจะต้องดำเนินการกำหนดผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดผลสำเร็จในระดับองค์การ ทั้งนี้จะต้องมีมุมมองในด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์การ ส่วนการกำหนดผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดผลสำเร็จในระดับบุคคลนั้น ต้องสอดคล้องกับตัวชี้วัดขององค์การ โดยตัวชี้วัดระดับบุคคลต้องไม่มากจนเกินไป ตัวชี้วัดระดับบุคคลต้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน อาจมีความแตกต่างกันบ้างตามระดับของความรับผิดชอบ

การประเมินกระบวนการวางแผนกลยุทธ์นั้น เป็นการตรวจสอบและทบทวนผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของการจัดทำแผน โดยจะต้องดำเนินการตั้งแต่ขั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดวิสัยทัศน์ ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ และขั้นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สำหรับในขั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดวิสัยทัศน์ดำเนินการโดยการทบทวนและปรับปรุงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พิจารณาจาก ความสมบูรณ์ ความถูกต้องและความทันสมัยของข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สำหรับการทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์ สิ่งที่ต้องพิจารณาคือ ความสำเร็จหรือภาพฝันที่ต้องการในอนาคต ความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ และความชัดเจนของข้อความวิสัยทัศน์ ในขณะที่การประเมินกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ต้องดำเนินการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นกับความต้องการและสถานการณ์ขององค์การ ประโยชน์ของกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อีกทั้งต้องพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่

กำหนดนั้นเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรหรือไม่ และการประเมินการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้ประเมินจะต้องทบทวนในประเด็นการเตรียมทรัพยากรบุคคลให้เกิดความพร้อมก่อนนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการปรับเปลี่ยนระบบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น วัฒนธรรมองค์การ การติดต่อสื่อสาร การบริหาร ภาวะผู้นำ (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2550) เป็นต้น

### แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นแผนการดำเนินงานที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา สำนักทดสอบทางการศึกษานำเสนอรูปแบบและองค์ประกอบของขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์เรียงตามลำดับไว้ คือ 1) รูปแบบและองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ในระดับสถานศึกษา 2) ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และ 3) การแปลงกลยุทธ์เป็นโครงการและกิจกรรม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563)

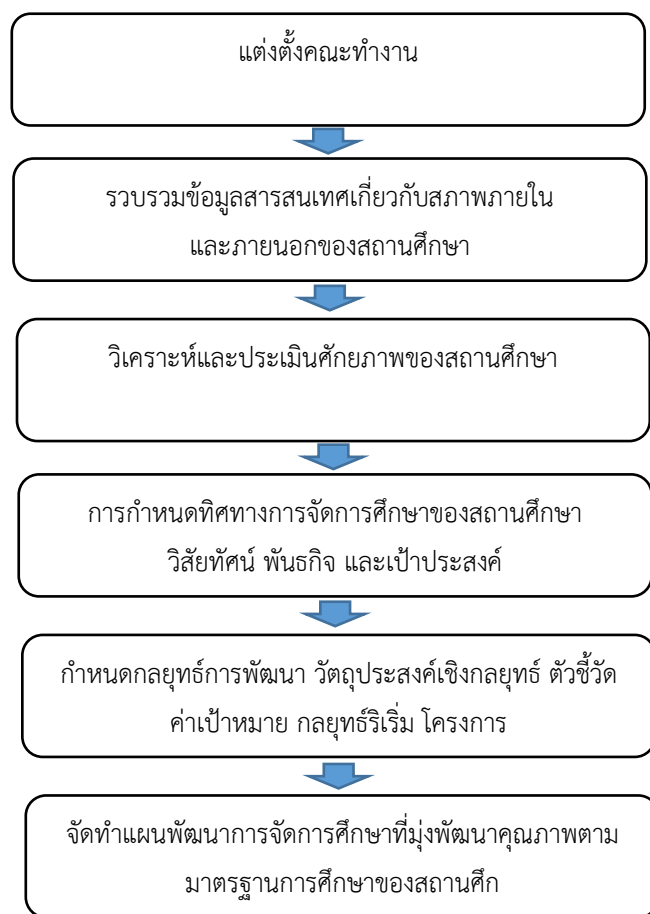
รูปแบบและองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ในระดับสถานศึกษา แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้ที่เกี่ยวข้อง จะต้องร่วมกันศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา กำหนดทิศทางของสถานศึกษา และ กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องที่จะต้องดำเนินการจัดทำเป็นเอกสารเพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย ภาพรวมของสถานศึกษา สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทิศทางการจัดการศึกษา การบริหารแผนไปสู่การปฏิบัติ และภาคผนวก โดยจัดทำเป็นตารางสรุปรายละเอียดของแผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี ซึ่งมีองค์ประกอบดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** รายละเอียดของแผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี

| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่..... |                |                 |                        |      |      |      |      |              |
|---------------------------|----------------|-----------------|------------------------|------|------|------|------|--------------|
| เป้าประสงค์ที่.....       |                |                 |                        |      |      |      |      |              |
| วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์   | กลยุทธ์ริเริ่ม | โครงการ/กิจกรรม | งบประมาณปีที่ดำเนินการ |      |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ |
|                           |                |                 | 2566                   | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |              |
| 1. ....                   |                |                 |                        |      |      |      |      |              |
| 2. ....                   |                |                 |                        |      |      |      |      |              |
| 3. ....                   |                |                 |                        |      |      |      |      |              |

**หมายเหตุ.** ปรับปรุงจาก “กรอบกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระยะ 5 ปี” โดย สำนักทดสอบทางการศึกษา , ใน การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา (น. 48), 2563. กรุงเทพฯ: เอ็น.เอ. รัตนะเทรตตั้ง.

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษามีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญอยู่ 4 ขั้นตอน ซึ่งสำนักทดสอบทางการศึกษานำเสนอไว้ในคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์และประเมินศักยภาพของสถานศึกษา 2) การกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์) 3) การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนา วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ริเริ่ม และโครงการ และ 4) จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563) ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 :ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

หมายเหตุ. จาก “ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา (ระยะ 5 ปี)” โดย สำนักทดสอบทางการศึกษา , ใน การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา (น. 23), 2563. กรุงเทพฯ: เอ็น.เอ. รัตนเทรตตั้ง.

## บทบาทและหน้าที่ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของสถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในระดับสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบังเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทใน 2 ลักษณะ คือ บทบาทในการวางแผนกลยุทธ์ และบทบาทในการบริหารแผนกลยุทธ์

บทบาทในการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ 1) ในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทในการเป็นที่ปรึกษา การเป็นนักเจรจาต่อรอง การเป็นผู้ประสานงาน และการเป็นผู้อำนวยความสะดวก 2) ในขั้นปฏิบัติการหรือดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จตามกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทในการกระตุ้นการเป็นผู้เชื่อมสัมพันธ์และการเป็นนักสื่อสาร

บทบาทในการบริหารแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทในการบริหารโครงการ บทบาทในการบริหารความเสี่ยง และบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับบทบาทในการบริหารโครงการนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้เร่งรัดโครงการ เป็นผู้ประสานโครงการและเป็นผู้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในขณะที่บทบาทในการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้สนับสนุนการปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยง เป็นผู้สร้างเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้ประเมินการบริหารความเสี่ยงใน 2 รูปแบบ คือ การประเมินความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบ และการประเมินความเสี่ยงในรูปแบบของโอกาสที่อาจเกิดขึ้น เป็นผู้สร้างกลไกด้านทรัพยากรบุคคล และเป็นผู้กำกับติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง และบทบาทสุดท้ายก็คือ บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2551) ซึ่งผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะ คือ 1) ต้องเป็นผู้สร้างความสนใจซึ่งเป็นความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม 2) ต้องสามารถคล้อย เป็นวิธีการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์การ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า จะช่วยกันปฏิบัติการกิจให้สำเร็จรู่วางได้อย่างไร 3) กระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นวิธีการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษามุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลง ยั่วยุผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 4) การมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายคน ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาจะสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงผู้ตามซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามตามความต้องการความสนใจ และ

ความสามารถ ส่งผลให้การนำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปปฏิบัติแล้วประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามต้องการ (Bass, B. M. and Avolio, B. J., 1990)

### การพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามแผนกลยุทธ์

สำหรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นการคิดและตัดสินใจอย่างรอบคอบของผู้บริหารเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนของการเตรียมการ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ และการกำหนดกลยุทธ์พัฒนาคุณภาพการศึกษา สำหรับขั้นตอนของการเตรียมการนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเตรียมความพร้อมเบื้องต้นสำหรับการวางแผน ขั้นตอนต่อมาคือการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการด้านคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องดำเนินการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งด้านผลผลิต โดยพิจารณาจาก ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผลการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียนของผู้เรียน จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนด้านปัจจัยนำเข้า โดยอาจพิจารณาจาก ตัวนักเรียน ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ หลักสูตร สื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยี งบประมาณ ประเด็นต่อมาดำเนินการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนด้านกระบวนการผลิต ซึ่งสามารถสังเกตหรือรวบรวมข้อมูลสารสนเทศได้จากการจัดการเรียนการสอน การนิเทศการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพการศึกษา การให้บริการแก่นักเรียน ระบบบริหารจัดการ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและองค์กรภายนอกเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษา หลังจากนั้นดำเนินการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากบริบทของโรงเรียนโดยดูจาก สภาพเศรษฐกิจ สภาพการเมืองและนโยบายทางการศึกษา สภาพสังคม วัฒนธรรม ค่านิยม สภาพเทคโนโลยี วิทยาการสมัยใหม่และแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง แนวโน้ม และความต้องการทางการศึกษา พันธมิตรและองค์การที่เป็นเครือข่ายสนับสนุนคุณภาพการศึกษา และประเด็นสุดท้ายคือการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา ทั้งนี้ในการมองคุณภาพการศึกษาที่เกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์นั้นจะต้องดำเนินการกำหนดเป้าหมายให้ครอบคลุมในเป้าหมาย 3 ประการคือ เป้าหมายด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป้าหมายด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป้าหมายด้านการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียน และสำหรับขั้นตอนสุดท้ายของการดำเนินการวางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาก็คือขั้นการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยผู้บริหารจะต้องดำเนินการทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจด้านคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามบริบทและจุดเน้นของแต่ละสถานศึกษา เช่น กลยุทธ์ด้านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาผู้เรียน กลยุทธ์ด้านการพัฒนาครู

และบุคลากรทางการศึกษา กลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการนิเทศภายใน กลยุทธ์ด้านการจัดระบบและกิจกรรมเสริมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา กลยุทธ์การสร้างเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา หรือกลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบการวัด ประเมินผล ซึ่งกลยุทธ์ต่างๆ ข้างต้นเป็นเพียงตัวอย่างที่สถานศึกษาอาจนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ ได้ ทั้งนี้บางสถานศึกษาอาจจะมีจำนวนกลยุทธ์หรือประเด็นกลยุทธ์ที่แตกต่างออกไป ทั้งนี้ขึ้นกับ สภาพและบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาก่อนอื่นต้องรู้ สภาพของสถานศึกษาก่อนว่ามีจุดแข็งมีโอกาสมิจุดอ่อนและมีอุปสรรคด้านใดนั้นหมายถึงต้องมีการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการหาคำตอบให้กับคำถามที่ว่า “What do we want to be” จากนั้นกำหนดขอบข่ายภาระงานหรือพันธกิจและเป้าหมายเชิงกล ยุทธ์ ซึ่งเป็นเป้าหมายของสถานศึกษาที่เขียนไว้กว้างๆ เพื่อให้บรรลุพันธกิจ จากนั้นสร้างกลยุทธ์ โดยนำปัจจัยจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นสารสนเทศ สังเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์การ พัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งนี้สถานศึกษาอาจกำหนดกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรใน สถานศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ด้านการเตรียมความพร้อมของ ผู้เรียน ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุก ภาคส่วน ด้านการสร้างเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ จากนั้นนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดย บุคลากรในสถานศึกษาต้องทำงานร่วมกันภายใต้ค่านิยมร่วมที่ว่าทีมคือพลัง อย่างไรก็ตามการพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ ดังนั้นการจะพัฒนาสถานศึกษาให้มี คุณภาพผู้บริหารต้องเก่งคนเก่งงานผสมผสานความรู้ ทักษะ และมีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาคนไทย ให้เป็นกำลังสำคัญของชาติมีความสามารถเข้าสู่การแข่งขันในเวทีโลกและนำความเจริญมาสู่ ประเทศชาติต่อไป

## บทสรุป

แผนกลยุทธ์จัดทำขึ้นเพื่อเป็นทิศทางการดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยสมาชิกภายในหน่วยงานทุกฝ่าย ทุกระดับจะต้องมีส่วน ร่วมในการวางแผน การจัดทำกลยุทธ์และการกำหนดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อให้กลยุทธ์การ ดำเนินงานที่กำหนดขึ้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้แผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบและ กระบวนการในการจัดทำ จำแนกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำไปกำหนด เป็นกลยุทธ์การดำเนินงาน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และการควบคุม

และประเมินกลยุทธ์ และสำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามีขั้นตอนการจัดทำเช่นเดียวกับการจัดทำแผนโดยทั่วไป คือ การวางแผนการจัดทำหรือการเตรียมการก่อนการจัดทำแผน การจัดทำรายละเอียดตามโครงสร้างและองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาและการประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์

## เอกสารอ้างอิง

- จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรันันท์. (2550). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. หจก.เม็ดทรายพริ้นติ้ง.
- ดำรงค์ วัฒนา. (มมป). *การจัดทำยุทธศาสตร์*. ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2551). *การบริหารโครงการ: เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนนโยบาย โครงการและการบริหารโครงการ*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประยงค์ เนาวบุตร. (2563). *การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา: ประมวลสาระชุดวิชา นโยบายการวางแผนและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิจิตร ศรีสะอ้าน, ทองอินทร์ วงศ์โสธรและเก็จกนก เอื้อวงศ์. (2563). *แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับนโยบายและการวางแผน: ประมวลสาระชุดวิชา นโยบาย การวางแผนและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). *การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา*. ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็น.เอ.รัตนะเทรตดิ้ง
- \_\_\_\_\_. (2564). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ.2564-2565)*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.