



Suan Sunandha Rajabhat University

แนวทางการวางแผนกลยุทธ์

ผศ.ดร.นันทวัช นุชนารถ



แนวทางการวางแผนกลยุทธ์

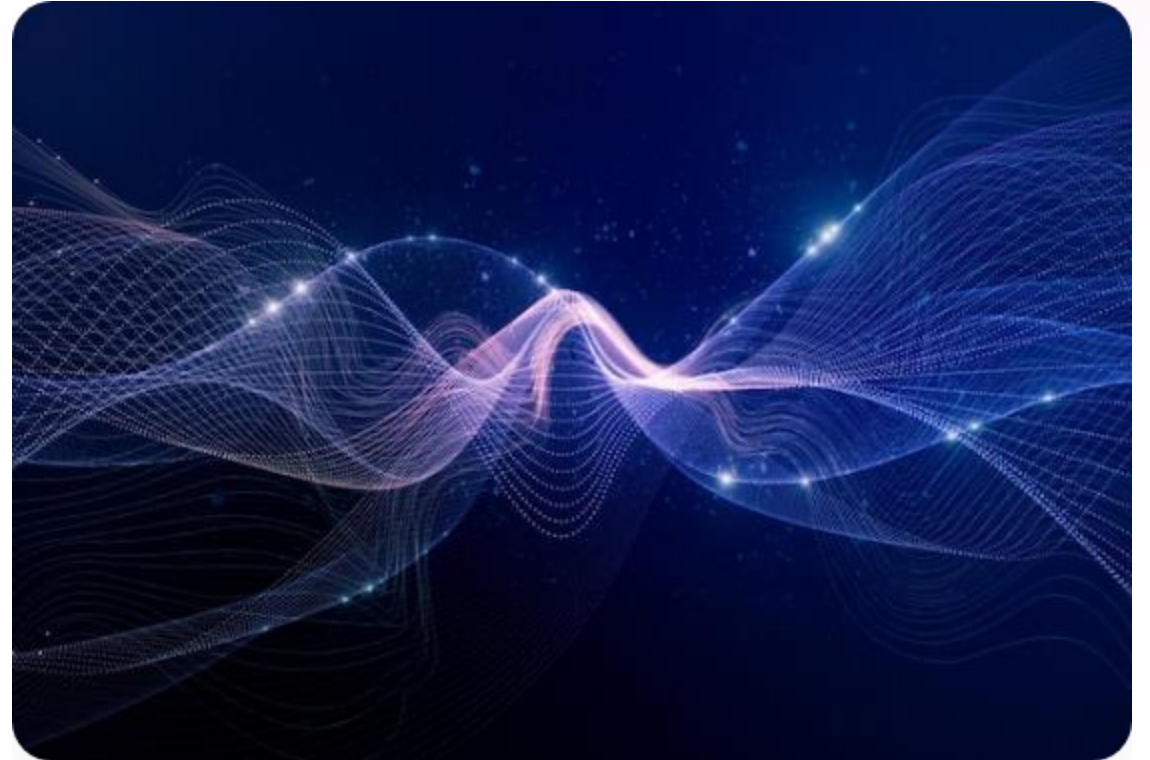
ผศ.ดร.นันทวัช นุนารถ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

บริบทการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา

ยุคสมัยแห่งความผันผวน (VUCA World)

- ⚡ **Volatility:** ความผันผวนของข้อมูลและสถานการณ์
- ? **Uncertainty:** ความไม่แน่นอนที่คาดการณ์ได้ยาก
- 🏗️ **Complexity:** ความซับซ้อนของปัจจัยแวดล้อม
- 🗨️ **Ambiguity:** ความคลุมเครือในการตัดสินใจ



เหตุใดสถานศึกษาต้องมีแผนกลยุทธ์



การแข่งขัน

คุณภาพการศึกษาคือตัวตัดสินความได้เปรียบในการแข่งขันระดับสากล



งบประมาณ

ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด การจัดสรรต้องมีประสิทธิภาพสูงสุด



ความคาดหวัง

ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปกครองและสังคมยุคใหม่

การประกันคุณภาพ

เพื่อรองรับมาตรฐานและการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

ความหมายของ "กลยุทธ์" (Strategy)

ทิศทางระยะยาว

แนวทางที่องค์กรเลือกเดินเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในอนาคตอันไกล (Vision)

ทางเลือกที่เหมาะสม

การตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ เวลา และกำลังคน



แนวคิดจากนักวิชาการระดับโลก

Peter Drucker

"การกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าเรากำลังทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the right things)"




Michael E. Porter

"การสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืนผ่านการเลือกทำกิจกรรมที่เหมาะสม"

ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

3-5

ปีสำหรับการมองระยะยาว

-  เชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับการปฏิบัติในชีวิตจริง
-  เน้นผลลัพธ์เชิงคุณภาพและความยั่งยืนขององค์กร
-  บูรณาการทรัพยากรทุกภาคส่วนเข้าหากัน

เปรียบเทียบประเภทของแผน

ประเภทแผน	ระยะเวลา	จุดเน้นหลัก
แผนยุทธศาสตร์	5 - 20 ปี	ทิศทางระดับชาติ/นโยบายภาพกว้าง
แผนกลยุทธ์	3 - 5 ปี	แนวทางขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย
แผนปฏิบัติการ	1 ปี	กิจกรรม รายละเอียด และงบประมาณรายปี

ระดับของกลยุทธ์ (Levels of Strategy)



ระดับองค์กร

Corporate Strategy: ทิศทางรวมของทั้ง
สถานศึกษา



ระดับหน่วยงาน

Business Strategy: กลยุทธ์รายฝ่ายหรือรายสาย
วิชา



ระดับปฏิบัติการ

Functional Strategy: แผนงานรายโครงการและ
กิจกรรม

การวางแผนกลยุทธ์ในบริบทสถานศึกษา

- เชื่อมโยงกับนโยบายชาติและกระทรวงศึกษาธิการ
- สอดคล้องกับบริบทชุมชนและท้องถิ่น
- สร้างอัตลักษณ์และจุดเด่นเฉพาะของโรงเรียน
- มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)



การมองภาพรวม (Holistic View)
เข้าใจความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ในองค์กร

	Lurators, teachers or Additional Education, Assistants	DP/MYP teachers	PYP teachers	Administrative and managerial staff
Mission and value	<ul style="list-style-type: none"> Create a favorable bond between parents and schools Education of competitive, highly intelligent youth 	<ul style="list-style-type: none"> Teaching students (for teachers, for parents) Based on human values and cultural ethics in mastering three languages 	<ul style="list-style-type: none"> Create a network community between teachers and students at the international level Provide the library with more modern resources. Provide students with electronic gadgets. 	<ul style="list-style-type: none"> Visual display of guiding statements around the school Implementation of mission/vision/values in the course plans/ lesson plans
Improved communication	<ul style="list-style-type: none"> switch to a corporate communication format. (Mail, MS Teams) Joint events: team building, meetings, Activism, talks, trainings 	<ul style="list-style-type: none"> Create traditions inside the MO (arrange Tea Time every Friday at 16:00) Educational activities of students with curators. 	<ul style="list-style-type: none"> Conduct team building, improve communication, and emotional wisdom trainings 	<ul style="list-style-type: none"> Stick to one channel of communication Be open to give and receive a constructive feedback Conduct anonymous surveys regularly
Employee engagement and Recruitment and retention	<ul style="list-style-type: none"> Comfortable conditions, bonuses, conclusion of a contract for a certain time with benefits, exchange of experience abroad discuss algorithms for solving common problems 	<ul style="list-style-type: none"> Teacher's voice should be considered. Code of ethics among the members of the community should be considered. 	<ul style="list-style-type: none"> Praise from the administration of the organization. Creating a friendly, warm atmosphere. Conditions for the purchase of housing 	<ul style="list-style-type: none"> Conducting PD with experts; Allocate time for horizontal planning; SALARY increase; KPI;

การคาดการณ์ (Future Focus)

วิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามที่จะเกิดในอนาคต

"คิดให้กว้าง มองให้ไกล วิเคราะห์ผลกระทบให้รอบด้าน"

Strategic Planning vs Management



Strategic Planning

เน้นกระบวนการ "จัดทำแผน" การกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์



Strategic Management

เน้น "การบริหารจัดการ" การนำแผนไปใช้ และการติดตามผลให้สำเร็จ

**“ สรุปความหมายสำคัญ: การวางแผนกลยุทธ์คือ
กระบวนการกำหนดอนาคต องค์กรอย่างมีระบบ ”**

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

ความสำคัญในระดับองค์กร

- 📍 สร้างทิศทางที่เป็นเอกภาพและชัดเจน
- 🔗 ลดความซ้ำซ้อนและช่องว่างในการทำงาน
- 👥 สร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากร
- 📊 เป็นบรรทัดฐานในการวัดความสำเร็จ



แผนกลยุทธ์ช่วยให้เราบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่าง "จำกัด" ให้เกิดประโยชน์ "สูงสุด"

ความสำคัญต่อคุณภาพการศึกษา



กำหนดมาตรฐาน

สร้างเกณฑ์วัดคุณภาพผู้เรียนที่เป็นรูปธรรม



พัฒนาผลสัมฤทธิ์

ยกระดับคะแนนสอบและทักษะที่จำเป็น



ส่งเสริมนวัตกรรม

พัฒนาสื่อการสอนที่ทันสมัย

การประกันคุณภาพการศึกษา



รองรับการประเมินภายนอก

เตรียมพร้อมรับการตรวจประเมินจาก สมศ.



สอดคล้องมาตรฐาน สพฐ.

ทำตามกรอบมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change)



เตรียมรับมือกับการดิสร้ปชั้นของเทคโนโลยี

ปรับตัวต่อวิกฤตจำนวนประชากรวัยเรียนที่ลดลง

สร้างความพร้อมให้ครูในโลกยุคใหม่

ความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Advantage)



สร้างจุดเด่น

ทำไมผู้ปกครองต้องเลือกโรงเรียนเรา?



หลักสูตรเฉพาะ

พัฒนาเอกลักษณ์การเรียนรู้ที่ไม่เหมือนใคร



ความเป็นเลิศ

มุ่งสู่แบรนด์โรงเรียนคุณภาพระดับสูง

การลดความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

วิเคราะห์ความเสี่ยงล่วงหน้า (Risk Analysis)
เตรียมแผนรองรับวิกฤต (Contingency Plan)
ลดผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้
รักษาเสถียรภาพทางการเงินของสถานศึกษา

ความโปร่งใสและตรวจสอบได้

เป้าหมายชัดเจน

ทุกคนในองค์กรเห็นจุดหมายเดียวกัน



ตัวชี้วัดวัดผลได้

มี KPI ที่เป็นรูปธรรมและตรวจสอบได้

“หากไม่มีแผนกลยุทธ์ องค์กรจะขับเคลื่อนแบบไร้ทิศทาง เหมือนเรือที่ขาดเข็มทิศในมหาสมุทร”

— สรุปความสำคัญ —

6 องค์ประกอบหลักของแผน

1. วิสัยทัศน์

Vision

2. พันธกิจ

Mission

3. ค่านิยม

Core Values

4. เป้าประสงค์

Goals

5. กลยุทธ์

Strategies

6. ตัวชี้วัด

KPIs

วิสัยทัศน์ (Vision)

"ภาพในอนาคตที่องค์กรต้องการจะเป็นในอีก 3-5 ปีข้างหน้า"

ต้องท้าทายแต่เป็นไปได้

สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร

สั้น กระชับ จดจำง่าย



ตัวอย่าง

"โรงเรียนชั้นนำด้านนวัตกรรมระดับอาเซียน ภายในปี 2570"

พันธกิจ (Mission)



เหตุผลของการดำรงอยู่

เราเกิดมาเพื่อทำหน้าที่อะไร? ใครคือลูกค้าของเรา?

หน้าที่หลักของสถานศึกษา

จัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน

พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากร

บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม

ค่านิยมองค์กร (Core Values)

"หลักคิดและวัฒนธรรมที่เป็นจุดร่วมของคนในโรงเรียน"

ยึดมั่นความถูกต้อง

ทำงานเป็นทีม

มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

นวัตกรรมและการเรียนรู้



"วัฒนธรรมองค์กรกินกลยุทธ์เป็นอาหารเช้า" - Peter Drucker

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT)

S

Strengths (จุดแข็งภายใน)

O

Opportunities (โอกาสภายนอก)

W

Weaknesses (จุดอ่อนภายใน)

T

Threats (อุปสรรคภายนอก)

Strengths

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor. adipiscing elit, sed do eiusmod

do eiusmod tempor. adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt

Threats

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor. adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt

การวิเคราะห์ PESTEL



P - Political (การเมือง)



E - Economic (เศรษฐกิจ)



S - Social (สังคม)



T - Technological (เทคโนโลยี)



E - Environmental (สิ่งแวดล้อม)



L - Legal (กฎหมาย)

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Goals)

หลักการกำหนดเป้าหมาย SMART

Specific - เฉพาะเจาะจง

Measurable - วัดผลได้

Achievable - บรรลุผลได้จริง

Relevant - สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

Time-bound - มีกำหนดเวลาชัดเจน

100%
บรรลุเป้าหมายที่วัดผลได้

การกำหนดกลยุทธ์หลัก (Strategies)



ด้านผู้เรียน

ยกระดับผลสัมฤทธิ์และทักษะศตวรรษที่ 21



ด้านครู

พัฒนาสมรรถนะการสอนแนวใหม่และวิจัยในชั้นเรียน



ด้านระบบบริหาร

ขับเคลื่อนโรงเรียนดิจิทัลและธรรมาภิบาล

Balanced Scorecard (BSC)

1. ด้านการเงิน

ประสิทธิภาพการใช้งบประมาณและความคุ้มค่า

2. ด้านลูกค้า/ผู้เรียน

ความพึงพอใจและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

3. ด้านกระบวนการภายใน

การบริหารจัดการและการเรียนการสอน

4. ด้านการเรียนรู้/พัฒนา

การพัฒนาบุคลากรและนวัตกรรมใหม่

การแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ

1. โครงการ (Projects)

หน่วยใหญ่ของการขับเคลื่อนกลยุทธ์

2. กิจกรรม (Activities)

การปฏิบัติงานย่อยในโครงการ

"เชื่อมโยงงบประมาณสู่ทุกกิจกรรมอย่าง เป็นระบบ"

การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการความเสี่ยง

Risk Identification: ระบุเหตุการณ์ที่อาจขัดขวางกลยุทธ์

Risk Assessment: ประเมินโอกาสและผลกระทบ

Risk Mitigation: วางแผนป้องกันและลดผลกระทบ

Monitoring: ติดตามสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง



การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน



คณะครู

ผู้ปฏิบัติงานจริงในชั้นเรียน



คณะกรรมการ

ตัวแทนชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิ



ผู้ปกครอง

ผู้รับบริการและสะท้อนความต้องการ

การติดตามและประเมินผล



Monitoring

ติดตามความก้าวหน้าระหว่างปี



Evaluation

ประเมินผลลัพธ์สุดท้ายเมื่อสิ้นสุดรอบ



Feedback

นำข้อมูลกลับมาปรับปรุงแผนปีถัดไป

การทบทวนและปรับปรุงแผน

กิจกรรมการทบทวน	ระยะเวลา	สิ่งที่ควรพิจารณา
Annual Review	ทุกสิ้นปีงบประมาณ	ผลการดำเนินงานรายโครงการและงบประมาณ
Mid-term Review	ปีที่ 2.5 ของแผน 5 ปี	ทิศทางยุทธศาสตร์และสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนไป

ปัจจัยความสำเร็จ (Success Factors)



ภาวะผู้นำ

ผู้บริหารให้ความสำคัญและขับเคลื่อนจริงจัง



การสื่อสาร

บุคลากรทุกคนเข้าใจและยอมรับแผน



ความต่อเนื่อง

ทำอย่างสม่ำเสมอ ไม่เปลี่ยนทิศทางบ่อยเกินไป

ปัญหาที่พบบ่อย (Common Pitfalls)

แผนสวยแต่ไม่ปฏิบัติ: แผนอยู่แต่บนหิ้ง ไม่ลงสู่ห้องเรียน

ขาดข้อมูลสนับสนุน: การวิเคราะห์ SWOT ที่เข้าข้างตัวเอง

ขาดการมีส่วนร่วม: แผนที่มาจากผู้บริหารเพียงคนเดียว



สรุปสาระสำคัญ

- การวางแผนกลยุทธ์คือ **เครื่องมือสำคัญ** ของผู้บริหารยุคใหม่
- ต้องอาศัยข้อมูลที่รอบด้าน การมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง

- เป็น **กระบวนการต่อเนื่อง** (Continuous Process) ไม่ใช่เอกสารครั้งเดียวจบ
- ต้องปรับตัวให้ทันต่อโลก VUCA อยู่เสมอ



คำถามและอภิปราย

"กลยุทธ์ใดสำคัญที่สุดในยุคดิจิทัล?"

"ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะใดเพื่อวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ?"

ขอขอบคุณที่รับฟังและร่วมแลกเปลี่ยนความเห็น

ผศ.ดร.นันทวัช นุนารถ | มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา