

การวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร*
Strategic Planning for Developing School Administration in
the Department of Education, Bangkok Metropolitan
Administration

ธดา สิทธิธาดา

Thada Siththada

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, ประเทศไทย

Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand

E-mail: Thada.si@ssru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร และ 2) เสนอแนวทางการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อสรุปประเด็นหลักและเชื่อมโยงกับข้อมูลทุติยภูมิ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คน และการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 12 คน เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบกึ่งโครงสร้างเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบจดบันทึกในการสนทนากลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 5 หัวข้อ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อประกอบการวางแผนกลยุทธ์ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้อบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคดิจิทัล 3) การกำหนดพันธกิจที่ขับเคลื่อนด้วยแนวคิดใหม่เข้าสู่แผนปฏิบัติการ 4) การกำหนดเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับงบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่จริง และ 5) ความเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์กับการบริหารสถานศึกษา

*ได้รับบทความ: 25 เมษายน 2568; แก้ไขบทความ: 17 มิถุนายน 2568; ตอรับตีพิมพ์: 23 มิถุนายน 2568

Received: April 25, 2025; Revised: June 17, 2025; Accepted: June 23, 2025



2. แนวทางการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร มี 6 แนวทาง ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การกำหนด พันธกิจ 4) การกำหนดเป้าหมาย 5) การกำหนดค่านิยมหลัก และ 6) การจัดทำแผนปฏิบัติการ

คำสำคัญ: การวางแผนกลยุทธ์; การบริหารสถานศึกษา; สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร

Abstract

The research aimed to 1) study the problems of strategic planning for developing school administration in Department of Education Bangkok Metropolitan Administration and 2) propose strategic planning guidelines for developing school administration in Department of Education Bangkok Metropolitan Administration. This research was qualitative research using content analysis to summarize key themes and connect them with secondary data. The data were collected through in-depth interviews with 15 school administrators and a focus group discussion involving 12 experts in educational administration. The research instruments were semi-structured questionnaires for in-depth interviews and note-taking forms for focus group discussions.

The results revealed that:

1. Strategic planning problems for developing school administration in Department of Education Bangkok Metropolitan Administration are divided into 5 topics: 1) Data Insights Analytics for strategic planning, 2) Vision determination that responds to changes in society in the digital age, 3) Defining the mission that drives new concepts into the action plan, 4) Target determination linked to the budget and actual resources, and 5) Linkage between strategic plans and educational administration.

2. The strategic planning guidelines for developing school administration in Department of Education Bangkok Metropolitan Administration were 6 aspects: 1) Data Insights Analytics, 2) vision determination, 3) mission determination, 4) goal determination 5) core values determination, and 6) action plan setting.

Keywords: Strategic planning; educational administration; Education Bangkok Metropolitan Administration



1. บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารจัดการสถานศึกษาจึงต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้แนวทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) ซึ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ ทุกช่วงวัย รวมถึงการยกระดับคุณภาพการศึกษา การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้ และการส่งเสริมให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น แนวคิดเหล่านี้สอดคล้องกับ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) และแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564-2569 (สำนักการศึกษา, 2564) ที่เน้นให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ และใช้ชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโลกยุคใหม่ ส่งผลให้บทบาทของครูและผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องเปลี่ยนจากผู้ถ่ายทอดความรู้เป็น “ผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้” ที่มีหน้าที่กระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ และแนะนำแนวทางการเรียนรู้ ตรวจสอบกิจกรรม และออกแบบนวัตกรรมทางการศึกษา รวมถึงเป็นนักวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสำคัญในฐานะเครื่องมือที่ช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนา ศักยภาพขององค์กร และสร้างความยั่งยืนในการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง และบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างแท้จริง

นอกจากนี้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ยังเป็นแนวทางที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ เวลา หรือบุคลากร ด้วยการวางแผนที่มีเป้าหมายชัดเจนและสามารถประเมินผลได้ ทำให้การบริหารจัดการมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษาสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่ต้องตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐและความต้องการของชุมชนเมืองอย่างรวดเร็วและตรงจุด ดังนั้น การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการสำคัญที่สถานศึกษาควรนำมาใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการทั้งในระดับองค์กร บุคลากร และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ให้สามารถแข่งขันและดำรงอยู่ได้อย่างมีศักดิ์ศรีในสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีแนวทางที่สามารถตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของระบบการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาจึงกลายเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรสถานศึกษาอย่างยั่งยืน หนึ่งในแนวทางสำคัญที่ได้รับการยอมรับคือ “ความชัดเจนในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา” ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้กำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรในระยะยาวอย่างมีระบบและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาอย่างแท้จริง



2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเสนอแนวทางการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดของกระบวนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) และ 3) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบบันทึกประเด็นการสนทนา สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งคัดเลือกด้วยวิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยมีคุณสมบัติคือเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาและบริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานครมาไม่น้อยกว่า 5 ปี รวมจำนวนทั้งสิ้น 15 คน
3. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ซึ่งรวมถึงผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ตลอดจนคณาจารย์ระดับบัณฑิตศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกในสาขาการบริหารการศึกษา โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจงและแบบลูกโซ่เช่นเดียวกัน โดยมีคุณสมบัติเป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาและบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี รวมจำนวนทั้งสิ้น 12 คน
4. การรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ผู้วิจัยได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ภายใต้เลขที่รับรอง COE-2-008/2025
5. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยประยุกต์วิธีการสรุปแบบอุปนัย (Inductive Approach) เพื่อสังเคราะห์และตีความข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม โดยมุ่งเน้นการสรุปภาพรวมของประเด็นปัญหา และนำเสนอแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานครอย่างเป็นระบบ



4. สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร สามารถสรุปผลวิจัยได้ดังนี้

1. สภาพปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ซึ่งสะท้อนอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนของการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 5 หัวข้อ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อประกอบการวางแผนกลยุทธ์ 2) ความเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์กับการปฏิบัติจริง 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคดิจิทัล 4) การกำหนดพันธกิจที่ขับเคลื่อนด้วยแนวคิดใหม่เข้าสู่แผนปฏิบัติการได้อย่างแท้จริง 5) การกำหนดเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับงบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่จริง

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อประกอบการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน จำเป็นต้องตั้งอยู่บนฐานข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และผ่านกระบวนการวิเคราะห์เชิงลึกอย่างเป็นระบบ หากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวมีความบกพร่องหรือไม่เพียงพอ ย่อมนำไปสู่ปัญหาหลายประการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งการบริหารจัดการ การตัดสินใจ และผลลัพธ์ของการพัฒนาสถานศึกษาโดยรวม กล่าวคือ แผนกลยุทธ์อาจไม่ตอบโจทย์ปัญหาที่แท้จริง เมื่อขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก การวางแผนจึงอาจตั้งอยู่บนสมมติฐานหรือการรับรู้ส่วนบุคคล ซึ่งอาจไม่สะท้อนปัญหาหลักของโรงเรียนอย่างแท้จริง ส่งผลให้กลยุทธ์ที่นำไปใช้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด ในภาพรวม การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายไม่ชัดเจน หากไม่มีข้อมูลสนับสนุนอย่างเพียงพอ ผู้บริหารอาจให้ความสำคัญกับเรื่องที่ไม่จำเป็นเร่งด่วน หรือมองข้ามเรื่องที่ควรแก้ไขก่อน เช่น มุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ทั้งที่ปัญหาสำคัญอยู่ที่คุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ในส่วนของข้อมูลที่เพียงพออาจส่งผลถึงการที่สถานศึกษาไม่สามารถวัดผลหรือประเมินความสำเร็จของแผนได้อย่างชัดเจน เนื่องจากการขาดข้อมูลที่เป็นฐานในการกำหนดตัวชี้วัดทำให้ไม่สามารถติดตามผลและประเมินความก้าวหน้าได้อย่างมีระบบ และประเด็นสำคัญ คือ การขาดความเชื่อมโยงกับบริบทและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี แนวโน้มประชากร หรือทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ทำให้แผนที่วางไว้ไม่ทันสมัยหรือไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกการศึกษา

1.2 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์กับการบริหารสถานศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน การมีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ และแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ปัญหาสำคัญที่มักเกิดขึ้นในหลายสถานศึกษา คือ ความไม่เชื่อมโยงกันระหว่างแผนกลยุทธ์กับการบริหารจัดการในระดับปฏิบัติการ ซึ่งนำไปสู่ความไม่ต่อเนื่องของแผน การดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ไม่เป็นไปตามที่วางไว้ จากปัญหาความไม่เชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ที่วางไว้กับ



การปฏิบัติจริงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานในภาพรวม แม้ว่าสถานศึกษาจะมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ดูเหมือนมีทิศทางชัดเจน แต่หากไม่มีระบบหรือกลไกที่ทำให้แผนนั้นสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ย่อมไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง สาเหตุของปัญหานี้มีหลายประการ ได้แก่ การขาดการสื่อสารอย่างทั่วถึง ระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาขาดความเข้าใจ เป้าหมาย และบทบาทหน้าที่ของตนในแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการไม่มีระบบติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบความคืบหน้าของแผนหรือแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันทั่วถึง หรือขาดการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน แผนกลยุทธ์จึงอยู่ในรูปนามธรรม ไม่สามารถถ่ายทอดลงสู่กิจกรรมรายปี/รายภาคเรียน และไม่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนสำหรับการติดตาม ผลที่ตามมาคือ การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ความสิ้นเปลืองทรัพยากรโดยไม่ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ และขาดความเชื่อมั่นต่อกระบวนการวางแผนขององค์กร

1.3 การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคดิจิทัล ในยุคดิจิทัลที่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง สถานศึกษาจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนทันสมัย และสอดคล้องกับบริบทของสังคมยุคใหม่ แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่า หลายสถานศึกษายังคงประสบกับปัญหาในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ไม่สามารถตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคดิจิทัลได้อย่างแท้จริง หนึ่งในสาเหตุหลัก คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่อิงกับแนวคิดหรือรูปแบบเดิม โดยเน้นเฉพาะการพัฒนาทางวิชาการในลักษณะดั้งเดิม ขาดการคาดการณ์ถึงแนวโน้มของโลกในอนาคต เช่น ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 การเรียนรู้ตลอดชีวิต เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) หรือรูปแบบการศึกษาที่ยืดหยุ่นและหลากหลาย ซึ่งล้วนเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเตรียมผู้เรียนให้พร้อมสำหรับโลกที่เปลี่ยนไป นอกจากนี้ การขาดการมีส่วนร่วมจากหลากหลายภาคส่วน เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้วิสัยทัศน์ไม่สามารถสะท้อนความต้องการที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือไม่สามารถปรับตัวให้เท่าทันกับทิศทางของสังคม ส่งผลให้การพัฒนาของสถานศึกษาถูกจำกัดอยู่ในกรอบเดิม ไม่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรหรือขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีพลัง ผลกระทบที่ตามมา คือ ความไม่สอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับการดำเนินงานจริง การเรียนการสอนไม่สามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในโลกอนาคตได้อย่างแท้จริง

1.4 การกำหนดพันธกิจที่ขับเคลื่อนด้วยแนวคิดใหม่เข้าสู่แผนปฏิบัติการได้อย่างแท้จริง การกำหนดพันธกิจถือเป็นจุดตั้งต้นสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ เพราะพันธกิจคือการแสดงจุดยืน บทบาท และหน้าที่หลักของสถานศึกษาที่จะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกันอย่างมีระบบแต่ปัญหาที่พบได้บ่อย คือ การกำหนดพันธกิจที่ยังไม่สามารถตอบสนองต่อความจำเป็นของการขับเคลื่อนนวัตกรรมหรือแนวคิดใหม่ๆ ได้อย่างแท้จริง ส่งผลให้แผนงานต่างๆ ขาดความยืดหยุ่น ไม่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาที่สอดคล้องกับโลกยุคใหม่ได้ สาเหตุสำคัญของปัญหา



นี้ได้แก่ พันธกิจยังคงเน้นกรอบบทบาทแบบดั้งเดิม เช่น การจัดการเรียนการสอน การผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยไม่ได้เปิดพื้นที่ให้กับบทบาทใหม่ของสถานศึกษา เช่น การเป็นศูนย์นวัตกรรม การเรียนรู้ หรือการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต หรือขาดการบูรณาการแนวคิดสมัยใหม่เข้ากับการเขียนพันธกิจ เช่น เรื่องการเรียนรู้ดิจิทัล การพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 หรือการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการเป็นผู้ประกอบการในเด็ก ดังนั้น ผู้บริหารหรือทีมวางแผนต้องทำความเข้าใจในการเชื่อมโยงระหว่างพันธกิจและนวัตกรรม ทำให้เมื่อมีการนำแนวคิดใหม่เข้ามาใช้ในสถานศึกษา กลับไม่สามารถผลักดันเข้าสู่แผนปฏิบัติการได้จริง เพราะไม่อยู่ในกรอบของพันธกิจที่กำหนดไว้ ปัญหาที่สำคัญอาจเกิดขึ้นจากการขาดการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร และชุมชนในการกำหนดพันธกิจ จึงทำให้พันธกิจไม่สะท้อนความต้องการจริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และไม่เปิดโอกาสให้เกิดแนวคิดใหม่จากภาคสนาม ผลกระทบที่เกิดขึ้น คือ แผนพัฒนาของสถานศึกษาอาจถูกจำกัดอยู่เพียงในกรอบการพัฒนาในแบบเดิมๆ ไม่สามารถปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกและความคาดหวังของผู้เรียนยุคใหม่

1.5 การกำหนดเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับงบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่จริง ในการบริหารจัดการสถานศึกษา การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนจะเป็นเข็มทิศนำทางให้สถานศึกษาดำเนินงานอย่างมีทิศทางและบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่พบอย่างแพร่หลายในหลายสถานศึกษาคือการกำหนดเป้าหมายที่ขาดความสอดคล้องกับงบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่จริง ซึ่งส่งผลให้แผนงานไม่สามารถขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ลักษณะของปัญหานี้มักปรากฏในรูปของการตั้งเป้าหมายที่สูงเกินความเป็นจริง โดยไม่ได้วิเคราะห์ฐานทรัพยากรทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และเครือข่ายความร่วมมือที่มีอยู่ ปัญหานี้มักเกิดจากการวางแผนเชิงอุดมคติ ไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง หรือเกิดจากความพยายามตั้งเป้าหมายให้ดูโดดเด่นในเอกสาร แต่ไม่ผ่านกระบวนการประเมินศักยภาพอย่างเป็นระบบ ผลกระทบของปัญหานี้ มีหลายประการ ได้แก่ แผนงานที่จัดทำขึ้นไม่สามารถนำไปใช้ได้จริง หรือถูกดำเนินการเพียงบางส่วน การใช้งบประมาณไม่คุ้มค่า เพราะไม่สามารถตอบเป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคลากรเกิดความเหนื่อยล้าและหมดกำลังใจ เนื่องจากภาระงานเกินศักยภาพ ขาดความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหารจัดการของสถานศึกษา ซึ่งอาจทำให้เกิดการละเลยหรือเลื่อนการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญ เพราะขาดการวางแผนลำดับความสำคัญที่เชื่อมโยงกับทรัพยากรจริง สาเหตุสำคัญของปัญหานี้ อาจเกิดจากการวางแผนโดยขาดกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลรอบด้าน เช่น การวิเคราะห์ SWOT ที่ข้อมูลไม่ลึกพอ หรือขาดข้อมูลด้านงบประมาณในระดับหน่วยปฏิบัติ นอกจากนี้ ยังอาจเกิดจากการจัดสรรงบประมาณที่ไม่ยืดหยุ่นหรือไม่ทันสมัย ทำให้เป้าหมายที่ดีไม่สามารถขับเคลื่อนได้จริง

2. วิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากการสนทนากลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร การศึกษาและการบริหารสถานศึกษา จำนวน 12 คน พบว่า แนวทางการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการ



บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 6 แนวทาง ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data Insights Analytics) ประกอบด้วย 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทุกภาคเรียน 3) วิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาให้ตรงตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชน 4) สำรวจความคิดเห็นของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน 5) ใช้ข้อมูลจากการประเมินภายนอกและภายในเพื่อปรับปรุงการบริหารสถานศึกษา 6) วิเคราะห์ผลจากการนิเทศติดตามและประเมินผลภายในและภายนอกสถานศึกษา 7) วิเคราะห์ข้อมูลด้านงบประมาณและการจัดสรรทรัพยากรให้คุ้มค่ามากที่สุด 8) วิเคราะห์การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาในยุคดิจิทัล 9) วิเคราะห์คุณภาพชีวิตของนักเรียนเพื่อออกแบบกิจกรรมส่งเสริมที่เหมาะสม 10) ศึกษาทิศทางการนโยบายระดับชาติเพื่อเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา 11) วิเคราะห์พื้นที่และบริบทชุมชนเพื่อหาแนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชน และ 12) วิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มผู้เรียนในอนาคต เช่น การย้ายถิ่นฐาน จำนวนเกิด เพื่อวางแผนการรับนักเรียน เป็นต้น

2.2 แนวทางการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ประกอบด้วย 1) มุ่งสู่การเป็นสถานศึกษาชั้นนำด้านคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21 2) มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ คู่คุณธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดีมีความสุขในสังคม 3) มุ่งสู่การเป็นพลเมืองดีและการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) การเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน 5) มุ่งเน้นการจัดการศึกษาที่เสมอภาคและเท่าเทียม 6) ส่งเสริมเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารและการเรียนการสอน 7) มุ่งพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพทางการจัดการศึกษา 8) การสร้างความเข้าใจในเรื่องความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อม 9) เชื่อมโยงการเรียนรู้กับโลกแห่งอาชีพและทักษะในอนาคต 10) การมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรนวัตกรรม 11) ความเป็นเลิศด้านคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรมที่ดีงาม 12) มุ่งการเรียนรู้ตามมาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย

2.3 แนวทางการกำหนดพันธกิจ (Mission) ประกอบด้วย 1) ส่งเสริมคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ได้มาตรฐานระดับชาติและสากล 2) พัฒนาความเชี่ยวชาญในวิชาชีพและมีจิตวิญญาณความเป็นครูอย่างแท้จริง 3) ส่งเสริมจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่เน้นทักษะการคิด วิเคราะห์ และนวัตกรรม 4) ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องมือสมัยใหม่ 5) ส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และวินัยในตนเอง 6) ส่งเสริมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเป็นสำคัญ 7) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่และโลกอนาคต 8) ส่งเสริมการเรียนรู้จากสถานการณ์จริงและชุมชนเป็นฐาน 9) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่ายทางการศึกษา 10) สร้างระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล 11) พัฒนาผู้เรียนให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่สมบูรณ์

2.4 แนวทางการกำหนดเป้าหมาย (goal determination) ประกอบด้วย 1) กำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา 2) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 3) ตั้งเป้าหมายด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้เรียน 4) วางเป้าหมายด้านการ



พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร 5) ตั้งเป้าหมายด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ 6) วางเป้าหมายในการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ให้กับผู้เรียน 7) กำหนดเป้าหมายด้านความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน 8) ตั้งเป้าหมายเรื่องความเท่าเทียมทางการศึกษา 9) วางเป้าหมายด้านความปลอดภัยในสถานศึกษา 10) กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันสมัย

2.5 การกำหนดค่านิยมหลัก (core values determination) ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์สุจริต: ยึดมั่นในความถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ 2) ความรับผิดชอบ: ตระหนักและรับผิดชอบต่อหน้าที่ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น 3) การเคารพผู้อื่น: เคารพความแตกต่างและให้เกียรติซึ่งกันและกัน 4) การใฝ่เรียนรู้: เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 5) ความคิดสร้างสรรค์: สนับสนุนแนวคิดใหม่ๆ การริเริ่ม และการคิดนอกกรอบ 6) การทำงานเป็นทีม: เน้นการทำงานร่วมกัน เกื้อกูล และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 7) ความเป็นผู้นำ: ส่งเสริมการแสดงออกของผู้นำทุกระดับ 8) ความเท่าเทียม: ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเป็นธรรม 9) วินัยในตนเอง: ยึดมั่นในกฎระเบียบและมีระเบียบวินัยในการใช้ชีวิต 10) จิตสาธารณะ: มีน้ำใจ อุทิศตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม 11) ความ پاکเพียร: มุ่งมั่น อดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค 12) คุณธรรมและจริยธรรม: ดำรงตนอยู่ในความดี มีจิตสำนึกต่อสังคม 13) การใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า: รู้จักใช้สื่อ วัสดุ และเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด 14) การยอมรับความหลากหลาย: เคารพความแตกต่างของศาสนาและวัฒนธรรม 15) การเปิดใจรับฟัง: พร้อมรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน 16) การเฝ้าหาความเป็นเลิศ: มุ่งสู่ความเป็นเลิศในทุกด้านอย่างมีคุณภาพ

2.6 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan setting) ประกอบด้วย 1) แยกกิจกรรมเป็นหมวดหมู่ตามพันธกิจหรือประเด็นยุทธศาสตร์ 2) ตั้งตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนสำหรับแต่ละกิจกรรม 3) ระบุผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน 4) กำหนดระยะเวลาดำเนินงานแบบมีกรอบเวลาที่สมเหตุสมผล 5) เชื่อมโยงการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรได้เหมาะสม 6) จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมเพื่อให้ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 7) บูรณาการกิจกรรมกับแผนปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายของสถานศึกษา 8) จัดทำแผนความเสี่ยงเพื่อรองรับแผนปฏิบัติการประจำปี 9) เปิดเวทีให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนปฏิบัติ 10) กำหนดกิจกรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและภาคีเครือข่าย และ 11) ตรวจสอบความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และค่านิยมหลัก

5. อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีประเด็นการอภิปรายผล แนวทางการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร มี 6 แนวทาง มีดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก โดยในประเด็นนี้มีข้อมูลที่หลากหลาย เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ข้อมูลนักเรียน ข้อมูลครูและบุคลากร และข้อมูลภายนอก เช่น ความต้องการของชุมชน นโยบาย



ของกรุงเทพมหานคร และแนวโน้มด้านการศึกษาในอนาคต มาประมวลและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นพ้องว่า การใช้ข้อมูลที่แม่นยำและเป็นปัจจุบัน จะช่วยให้การตัดสินใจในการบริหารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับ Driscoll (2025) ที่กล่าวว่า มีวิธีที่จะประสบความสำเร็จคือการปรับกลยุทธ์ของคุณให้สอดคล้องกับความท้าทายและโอกาสเฉพาะตัวของแต่ละโรงเรียน การวางแผนกลยุทธ์ควรจะมีบริบทที่แตกต่างกันไปในโรงเรียนแต่ละแห่ง ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อบริบทของแต่ละสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม ยังพบข้อจำกัดบางประการ เช่น ขาดระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพหรือขาดบุคลากรที่มีความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกอย่างแท้จริง ซึ่งอาจส่งผลให้การวางแผนกลยุทธ์ไม่สามารถสะท้อนความเป็นจริงได้เท่าที่ควร และควรมีการพัฒนาเครื่องมือและระบบฐานข้อมูลกลางร่วมกับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร และพัฒนาทักษะของผู้บริหารให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกได้อย่างมืออาชีพ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Schildkamp (2019, pp. 257-273) กล่าวว่า ในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนนั้นมีความจำเป็นอย่างมากที่ต้องใช้ข้อมูลเชิงลึกประกอบการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่สถานศึกษาต้องการบรรลุ และเป็นเข็มทิศในการกำหนดทิศทางการพัฒนาอย่างเป็นระบบ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับบริบทของชุมชนและนโยบายของสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมมือจากครู บุคลากร นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Mombourquette (2017, pp. 19-35) ที่กล่าวว่า สิ่งที่ทรงพลังที่สุดของโรงเรียนคือวิสัยทัศน์ โดยจากการศึกษาข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียน 23 คน พบว่า วิสัยทัศน์ของโรงเรียนต้องมาจากแนวคิดของโรงเรียนกับชุมชนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ควรส่งเสริมกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์แบบมีส่วนร่วม โดยเชิญครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้ได้วิสัยทัศน์ที่ครอบคลุม ความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนอย่างแท้จริง รวมทั้งควรมีการทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สอดคล้องกับ Global Services in Education (2023) การวางแผนเชิงกลยุทธ์สามารถช่วยให้โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จมากขึ้นด้วยทรัพยากรที่น้อยลงได้ โดยการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการของโรงเรียนและระบุพื้นที่ที่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สิ่งสำคัญคือโรงเรียนต้องมีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน สิ่งสำคัญคือต้องมีแผนเดียวและต้องมีการจัดแนวทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Soncin and Cannistrà (2021, pp. 509-530) ได้สรุปว่า การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นทางเลือกที่ช่วยให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล



3. การกำหนดพันธกิจ พบว่า เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถแปลงวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้อย่างกว้างให้กลายเป็นแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและปฏิบัติได้จริง จากผลการวิจัย พบว่า สถานศึกษาที่มีการกำหนดพันธกิจอย่างชัดเจน มักสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานในแต่ละปีการศึกษาได้เป็นระบบ สามารถจัดสรรทรัพยากรและวางแผนกิจกรรมให้ตอบสนองต่อเป้าหมายของโรงเรียนได้ตรงจุด โดยเฉพาะในด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาครู การสร้างโอกาสทางการศึกษา และการสร้างความร่วมมือกับชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Bali and Higgins (2023) พบว่า การกำหนดพันธกิจของโรงเรียนควรเป็นไปตามนโยบายขององค์กร และครอบคลุมจุดประสงค์หลักในบริบทของการพัฒนาทางสังคม วิชาการ และพลเมือง โดยเน้นที่สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและความรู้สึกเป็นชุมชน อย่างไรก็ตาม ยังพบว่าสถานศึกษาบางแห่งยังมีการกำหนดพันธกิจในลักษณะที่กว้างเกินไป หรือซ้ำซ้อนกับวิสัยทัศน์ ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้และความเข้าใจในหลักการกำหนดพันธกิจอย่างถูกต้อง โดยควรมีลักษณะเฉพาะเจาะจง สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และสามารถวัดผลหรือประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ควรจัดเวทีระดมความคิดเห็นจากครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อร่วมกันกำหนดพันธกิจให้เกิดความสอดคล้องและเป็นเจ้าของร่วมกันอย่างแท้จริง สอดคล้องกับการศึกษาเรื่องพันธกิจต่อการปฏิบัติในโรงเรียนและการพัฒนาวิชาชีพ Ransom and Vlachopoulos (2021, pp. 49-63) ที่พบว่า การกำหนดพันธกิจของโรงเรียนมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานประจำวันและการพัฒนาวิชาชีพสำหรับผู้นำและครูในโรงเรียน และการศึกษาของ Bebell, Stemler, & Heimler (2020, pp. 1-13) ที่พบว่า แนวโน้มการกำหนดพันธกิจเพื่อตอบสนองผลลัพธ์ของเป้าหมายโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับแต่ละช่วงเวลาต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยที่แตกต่างกัน

4. การกำหนดเป้าหมาย เนื่องจากเป้าหมายเป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงาน และเป็นพื้นฐานในการวัดผลความสำเร็จของการบริหาร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถกำหนดเป้าหมายได้อย่างชัดเจนและใหญ่ มีการจัดการทรัพยากรและกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป้าหมายที่ดีจะต้องมีความเฉพาะเจาะจง วัดผลได้ ทำได้จริง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และมีกรอบเวลาซึ่งช่วยให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเข้าใจและปฏิบัติงานได้อย่างมีทิศทางร่วมกัน ซึ่งจากการศึกษาการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนของ Mesra and Tuerah (2024) ระบุว่า ความร่วมมือบุคลากรทุกคนในองค์กรที่มีแรงจูงใจ "ความสามารถ" และ มีความรู้เชิงลึกที่จะเพิ่มเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของ Australian Education Research Organization (2024) ที่กล่าวว่าจุดมุ่งหมายในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถติดตามความคืบหน้าโดยการวัดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน



5. การกำหนดค่านิยมหลัก ในประเด็นนี้เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน จากผลการวิจัยพบว่า การกำหนดค่านิยมหลักช่วยให้บุคลากรในสถานศึกษามีกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยค่านิยมที่กำหนดขึ้นนั้นจะสะท้อนถึงความเชื่อ ทศนคติ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยสถานศึกษาที่มีการกำหนดค่านิยมหลักอย่างชัดเจน มักสามารถสร้างความเข้าใจร่วมกันในหมู่ครูและบุคลากร และนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า ยังมีสถานศึกษาบางแห่งที่กำหนดค่านิยมหลักในลักษณะที่เป็นนามธรรมเกินไป หรือขาดการถ่ายทอดให้บุคลากรเข้าใจและยึดถือร่วมกันอย่างแท้จริง ทำให้ค่านิยมที่กำหนดไว้ไม่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการพัฒนาองค์กรได้ตามที่คาดหวัง ดังนั้น ควรมีการกำหนดค่านิยมหลักโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดการยอมรับและรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน นอกจากนี้ควรมีการสื่อสารค่านิยมเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอผ่านกิจกรรมต่างๆ ภายในโรงเรียน และเชื่อมโยงค่านิยมเข้ากับการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้สามารถถ่ายทอดจากแนวคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับ งานวิจัยของ Daniel, Arieli, & Akerman (2024, pp. 3661-3683) ที่ชี้ให้เห็นว่าการปลูกฝังค่านิยมที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการแสดงออกอย่างเป็นทางการของค่านิยมขององค์กรภายในปฏิสัมพันธ์ทางสังคมตามคำชี้แจงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนซึ่งนำมาสู่การแสดงออกอย่างเป็นทางการของค่านิยมขององค์กร และจากการศึกษาของ Mishra and Close (2020, pp. 576-583) ได้กล่าวสนับสนุนว่า โรงเรียนเป็นสถานที่สำหรับกระตุ้นศักยภาพของนักเรียนในการเรียนรู้แนวคิดเชิงลึก ไม่ว่าจะเป็นด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ และวรรณกรรม โรงเรียนมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาจิตใจอย่างแท้จริง ดังนั้น การกำหนดค่านิยมหลักขององค์กรทางการศึกษาจึงมีความสำคัญมากมมองทางการบริหารการศึกษา

6. การจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยแปลงกลยุทธ์และเป้าหมายของสถานศึกษาให้กลายเป็นกิจกรรมที่สามารถดำเนินการได้จริง โดยแผนปฏิบัติการจะทำหน้าที่เป็นจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และค่านิยมหลักของสถานศึกษา ที่มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกอย่างชัดเจนแล้ว ดังที่การศึกษาของ Bantilan et al. (2023, pp. 40-54) พบว่า กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย เป้าหมายขององค์กร และการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สุดท้าย ประเด็นเกี่ยวกับผลกระทบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การได้รับข้อได้เปรียบในการแข่งขันและการกำหนดแนวทางปัจจุบันและอนาคตขององค์กร ทั้งนี้เครื่องมือในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลความก้าวหน้าของการบริหารงานอย่างเป็นระบบ พบว่าสถานศึกษาที่มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน มักมีการกำหนดกิจกรรม ตัวชี้วัด ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบอย่างครบถ้วน อีกทั้งยังสามารถเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการเข้ากับแผนพัฒนานโยบายของสำนักงานการศึกษาได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ควรส่งเสริมกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่เน้นผลลัพธ์



เป็นสำคัญ ดังผลการศึกษาของ Escobar (2019, pp. 440-450) พบว่า อนาคตของเด็กที่มีผลการเรียนต่ำจะตกอยู่ในอันตรายอย่างร้ายแรงหากโรงเรียนไม่มีแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรมในการดำเนินการและสร้างเส้นทางการพัฒนาตามบริบทสำหรับองค์กรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

6. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ควรมีการพัฒนารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนในเมืองขนาดใหญ่ โดยเฉพาะด้านการเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

1.2 ส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในกรุงเทพมหานครกับโรงเรียนในเขตภูมิภาค เพื่อค้นหาปัจจัยเฉพาะที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการวางแผน

1.3 ควรสนับสนุนการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร นักเรียน และชุมชน ในทุกขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะในขั้นตอนการกำหนดพันธกิจและค่านิยมหลัก เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือในระยะยาว

1.4 ควรมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาในการวิเคราะห์ข้อมูล SWOT อย่างเป็นระบบ และการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถวัดผลและติดตามผลได้จริง

7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

องค์ความรู้ที่ได้รับจากแนวทางการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 6 แนวทางสำคัญที่เชื่อมโยงกันเป็นขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก เป็นขั้นตอนแรกในการวางรากฐานความเข้าใจสถานการณ์ของสถานศึกษาทั้งในด้านภายในและภายนอก เพื่อสะท้อนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งจะเป็ข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการวาดภาพอนาคตที่สถานศึกษามุ่งหวังให้เกิดขึ้น โดยต้องเป็นเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นแรงบันดาลใจ และสามารถสะท้อนทิศทางการพัฒนาทั้งด้านผู้เรียน บุคลากร และเทคโนโลยี 3) การกำหนดพันธกิจ เป็นการระบุบทบาทหน้าที่หลักของสถานศึกษาที่จะดำเนินการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน 4) การกำหนดเป้าหมาย เป็นการระบุผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนด โดยต้องสามารถวัดผลได้ และเชื่อมโยงกับทรัพยากรที่มีอยู่จริง เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม 5) การกำหนดค่านิยมหลัก เป็นการวางกรอบแนวทางการทำงานร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และสะท้อนอัตลักษณ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และ



6) การจัดทำแผนปฏิบัติการ เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่นำแนวทางทั้งหมดมาจัดลำดับความสำคัญ แปลงเป็นกิจกรรมที่ปฏิบัติได้จริง พร้อมกำหนดตัวชี้วัด งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ทั้งนี้ การเชื่อมโยงทั้ง 6 แนวทางนี้เข้าด้วยกัน จะช่วยให้สถานศึกษามีทิศทางในการบริหารจัดการที่ชัดเจน สร้างความมั่นใจในกระบวนการพัฒนา และสามารถขับเคลื่อนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทของศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ

เอกสารอ้างอิง

สำนักงานศึกษา. (2564). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2564-2569)*.

กรุงเทพฯ: สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570*. เข้าถึงได้จาก https://www.nesdc.go.th/ewt_news.php?id=13651&filename=develop_issue

Australian Education Research Organization. (2024). *Effective strategic plans: Setting goals and targets for student learning*. Retrieved from <https://www.edresearch.edu.au/guides-resources/practice-guides/setting-goals-and-targets-student-learning>



- Bali, V. A., & Higgins, D. (2023). More than meets the eye? Using text analytic techniques to unpack school mission statements. *SAGE Open*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/21582440231218495>
- Bantilan, J. C., Deguito, P. O., Otero, A. S., Regidor, A. R., & Junsay, M. D. (2023). Strategic Planning in Education: A Systematic Review. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 45(1), 40-54. <https://doi.org/10.9734/ajess/2023/v45i1976>
- Bebell, D., Stemler, S. E., & Heimler, D. (2020). An analysis of high school mission statements in Massachusetts from 2001 to 2019. *Journal of Education & Social Policy*, 7(2), 1-13. <https://doi.org/10.30845/jesp.v7n2p1>
- Daniel, E., Arieli, S., & Akerman, L. (2024). The values of schools: An analysis of vision statements. *European Journal of Psychology of Education*, 39, 3661-3683. <https://doi.org/10.1007/s10212-024-00886-7>
- Driscoll, M. (2025). *Future-focused strategic planning for schools: The ‘what’ and the ‘why’ need a ‘how’*. *Think Strategic*. Retrieved from <https://thinkstrategic-forschools.com/strategic-planning-for-schools/>
- Escobar, I. H. G. (2019). School improvement plans, a tool to improve the quality of education. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, 6(1), 440-450. <https://doi.org/10.18844/prosoc.v6i1.4197>
- Global Services in Education. (2023). *The Importance of Strategic Planning for Successful School Management*. Retrieved from <https://www.gsineducation.com/blog/the-importance-of-strategic-planning-for-successful-school-management>
- Mesra, R., & Tuerah, P. R. (2024). Strategic planning in schools: A study of educational management. *Journal on Education*, 6(3), 16908-16916.
- Mishra, P., & Close, K. (2020). The Value of School. *ECNU Review of Education*, 3(3), 576-583. <https://doi.org/10.1177/2096531120926687>
- Mombourquette, C. P. (2017). The role of vision in effective school leadership. *International Studies in Educational Administration*, 45(1), 19-35. https://www.researchgate.net/publication/317589799_The_Role_of_Vision_in_Effective_School_Leadership



- Ransom, B., & Vlachopoulos, D. (2021). The meaning of mission statements to school practice and professional development: An interpretative phenomenological analysis. *EDUCAR*, 57(1), 49-63. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.1126>
- Schildkamp, K. (2019). Data-based decision-making for school improvement: Research insights and gaps. *Educational Research*, 61(3), 257-273. <https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1625716>
- Soncin, M., & Cannistrà, M. (2021). Data analytics in education: Are schools on the long and winding road? *Qualitative Research in Accounting & Management*, 18(4), 509-530. <https://doi.org/10.1108/QRAM-04-2021-0058>