Leadership Educational Administration Development Journal
Ramkhamhaeng University
Vol.3 No.1 January-April 2026: LEADJournalRU0301AA2909

บทความวิชาการ (Academic Article)

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

Strategic Formulation for Educational Quality Development in the Era of Change

ยศกร โนนสินชัย[1*] สุณันฑา เกิดศิริ[2] ดวงรัตน์ จันทรวิไล[3] และเบญจลักษณ์ คำแสน[4]

Yodsakon Nonsinchai[1*], Sununta kerdsiri[2], Duangrat Chantarawilai[3] and Benjalak kamsan[4]

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งนำเสนอกรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีลักษณะความผันผวนทางสังคม เทคโนโลยี และเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ แนวทางการบริหารแบบดั้งเดิมอาจไม่เพียงพอต่อการตอบสนองต่อบริบทดังกล่าว จึงจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์เชิงระบบที่บูรณาการองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาอย่างรอบด้าน การศึกษานี้ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมแบบบูรณาการและการวิเคราะห์เนื้อหาจากงานวิจัยและแผนพัฒนาของสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ระหว่างปี พ.ศ. 2564–2568 ผลการสังเคราะห์พบองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ 7 ด้าน ซึ่งสามารถจัดลำดับความสำคัญและบูรณาการเป็นกรอบแนวคิดเชิงระบบ ผลการศึกษานำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ที่เรียกว่า M-PENS Strategy Model ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติหลัก ได้แก่ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาสภาพแวดล้อม การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ และการพัฒนาผู้เรียน โดยมีวงจรคุณภาพ PDCA เป็นกลไกขับเคลื่อนในทุกมิติ พร้อมบูรณาการเทคโนโลยี คุณธรรม และความปลอดภัยเป็นปัจจัยสนับสนุนข้ามมิติ บทความนี้มีส่วนเติมเต็มองค์ความรู้เชิงแนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ทางการศึกษา และเสนอกรอบแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพอย่างยั่งยืนและปรับตัวได้ต่อการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: การกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

[1-4]สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

[1-4]Educational Administration Program, Faculty of Education, Ramkhamhaeng University

*Corresponding Author, e-mail: bonnsc4@gmail.com

Article Info: Received 4 February 2026 **Received in revised form** 07 March 2026 **Accepted** 10 March 2026

Abstract

This academic article proposes a strategic framework for the development of educational quality in the era of change, characterised by rapid social, technological, and economic transformation that significantly impacts educational systems. Traditional school management approaches are increasingly insufficient to address such volatility; therefore, a systematic and integrated strategic approach is required to ensure sustainable quality improvement. The study employs an integrative literature review and content analysis of research studies and development plans from best-practice schools published between 2021 and 2025. The synthesis identified seven key strategic dimensions, which were prioritised and conceptually integrated into a coherent strategic framework. The findings led to the development of the "M-PENS Strategy Model," comprising five core strategic pillars: Management System Development (M), Personnel Development (P), Environment Development (E), Network Development (N), and Student Development (S). The Plan–Do–Check–Act (PDCA) cycle functions as the primary implementation mechanism across all dimensions, while technology integration, morality, and safety are embedded as cross-cutting supportive factors. This article advances the conceptual development of strategic management in Thai educational contexts and provides a practical framework for school administrators seeking to enhance institutional quality in a sustainable, adaptive manner.

Keywords: Strategic Formulation, School Quality Development, M-PENS Strategy Model

บทนำ (Introduction)

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่มาพร้อมกับความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ การศึกษาถือเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประเทศชาติ การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาจึงเป็นภารกิจเร่งด่วนที่ทุกภาคส่วนต้องให้ความสำคัญ เพราะคุณภาพการศึกษาโดยตรงส่งผลต่อคุณภาพของเยาวชนและอนาคตของสังคม (Ubonrat, 2023) ท่ามกลางความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ทำให้สถานศึกษาจำเป็นต้องมีแนวทางการบริหารจัดการที่ชัดเจนและยืดหยุ่นเพื่อรับมือกับความท้าทายเหล่านี้

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของสถานศึกษาในปัจจุบันมักเผชิญกับอุปสรรคเชิงโครงสร้างและการปรับตัวที่ไม่เท่าทันต่อสภาวะวิกฤต เช่น การขาดแผนงานที่เป็นระบบ การไม่สอดคล้องกับ

ความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียนและตลาดแรงงานในยุคดิจิทัล รวมถึงการบริหารทรัพยากรที่ไม่เต็มประสิทธิภาพ (Chekphuakhom, 2023) ซึ่งปัญหาเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึง "ช่องว่าง" ของการนำแนวคิดการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมมาใช้ในบริบทที่มีความผันผวนสูง จึงชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการมี "แผนกลยุทธ์" ที่เป็นเครื่องมือเชิงรุกสำหรับผู้บริหาร เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคใหม่มิใช่เพียงการวางแผนงานประจำ แต่เป็นการออกแบบอนาคตเชิงระบบ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสความสำเร็จของสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น การดำเนินงานของสถานศึกษาในปัจจุบันควรนำหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์มาเป็นแกนกลางในการบริหาร เพื่อให้เกิดระบบที่มีประสิทธิภาพ โดยต้องอาศัยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน ผ่านกระบวนการตัดสินใจและการประเมินอย่างเหมาะสมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (Rabbamperng et al, 2022)

เพื่อให้เกิดการยกระดับคุณภาพสถานศึกษาที่ตอบโจทย์ความท้าทายดังกล่าว บทความวิชาการนี้จึงมุ่งนำเสนอการบูรณาการแนวคิดการบริหารสมัยใหม่สู่การพัฒนา “M-PENS Strategy Model” ซึ่งเป็นตัวแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) ที่สังเคราะห์ขึ้นเพื่อเป็นนวัตกรรมในการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาที่ครอบคลุมในทุกมิติ โดยโมเดลนี้ประกอบด้วยแนวทางกลยุทธ์หลัก 5 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาระบบบริหารจัดการ (Management) บุคลากร (Personnel) สภาพแวดล้อม (Environment) เครือข่าย (Network) และผู้เรียน (Student) โดยมีกลไกสำคัญคือการขับเคลื่อนด้วยวงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ภายใต้ฐานคิดของการบริหารยุคใหม่ที่บูรณาการเทคโนโลยี คุณธรรม จริยธรรม และมาตรฐานความปลอดภัยเข้าด้วยกัน เพื่อให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพได้อย่างรอบด้านและยั่งยืน โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญคือ ผลลัพธ์ของผู้เรียน (Student Outcomes) ความเป็นเลิศของบุคลากร (Personnel Excellence) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Operational Efficiency) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างครบถ้วน (Holistic Environment)

ความหมายและความสำคัญของแผนกลยุทธ์สถานศึกษา

กลยุทธ์เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่มีเหตุผลชัดเจนและรวมหลายสิ่งหลายอย่างเข้าเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งเปรียบเสมือนแผนการดำเนินงานที่สำคัญเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว การสร้างหรือพัฒนาวิธีการในทางปฏิบัติ ตลอดจนการระดมและจัดสรรทรัพยากรของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว เป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมาย และทำให้สถานศึกษาได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งการบริหารกลยุทธ์เป็นศิลป์และศาสตร์ของการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์เกี่ยวกับความสามารถเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา (Ubonrat, 2023)

อีกทั้งการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นแผนที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถคิดและดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ด้วยวิธีการกำหนดทิศทางอย่างรู้เท่าทันล่วงหน้าเกี่ยวกับข้อจำกัดหรืออุปสรรค

ที่จะเกิดขึ้น ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนเพื่อสร้างอนาคต โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่จะทำให้หลุดพ้นจากสภาพปัญหาเดิม ๆ สร้างภาพอนาคตที่ดีกว่าที่เหมาะสมกว่าและที่เป็นไปอย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในอนาคต (Chekphuakhom, 2023)

กลยุทธ์จึงเป็นแนวทางที่ทำให้เกิดการกระทำเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมาย หรือความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้ กลยุทธ์ที่ดีจำเป็นต้องตอบคำถามว่าเราทำไปเพื่ออะไร (What) เราอยู่ที่จุดไหน (Where) และเราจะไปสู่จุดนั้น ๆ ได้อย่างไร (How) จะช่วยให้เราไม่หลงทิศทางที่สถานศึกษาได้ตั้งไว้ การที่จะออกมาเป็นกลยุทธ์ได้นั้นจำเป็นต้องมีความเข้าใจในบริบทต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งการที่จะรู้บริบทต่าง ๆ ได้นั้นล้วนมาจากการทำ SWOT Analysis คือการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่เป็นปัจจัยทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยต้องวิเคราะห์ให้เห็นถึงความสำคัญใน 4 ประการ ก็คือ 1) การมีเป้าหมายในระยะยาวที่ชัดเจน คือ หากสถานศึกษาไม่มีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน จะทำให้สถานศึกษาดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ หากมีความชัดเจนจะทำให้มีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานและตอบสนองต่อเป้าหมายของสถานศึกษา 2) การกำหนดขอบเขตที่แน่ชัด กลยุทธ์ควรกำหนดขอบเขตให้ชัดเจนว่าวางแผนเพื่ออะไร เช่น เพื่อตัวสถานศึกษา หรือเพื่อผู้รับบริการ กลยุทธ์ไม่ควรเหมารวมทุกสิ่งอย่างเข้าด้วยกัน เพราะจะทำให้สับสนในการวางแผนในอนาคตได้ 3) การมีถ้อยคำที่ชัดเจนกลยุทธ์ควรตั้งมาบนพื้นฐานของถ้อยคำ ข้อความหรือแถลงการณ์ที่ชัดเจนส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และ 4) แสดงให้เห็นแนวทางการปฏิบัติภายในสถานศึกษา กลยุทธ์จะต้องแสดงถึงแนวทางการปฏิบัติภายในสถานศึกษา ที่สร้างให้เกิดโอกาสที่จะช่วยให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษา (Rabbamperng et al, 2022)

ทั้งนี้ แผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนหรือแนวทางที่ชี้อนาคตของสถานศึกษาว่าจะไปในทิศทางใด ทำให้สถานศึกษาบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่วางไว้ แผนกลยุทธ์เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในสถานศึกษา ร่วมกันวางแผนกำหนดขึ้น (Intharak, 2017)

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า แผนกลยุทธ์ คือ แนวทางการวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางอนาคตของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงข้อจำกัดและอุปสรรค พร้อมสร้างโอกาสและแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อก้าวข้ามปัญหาเดิมไปสู่อนาคตที่เหมาะสมกว่า เป็นการเชื่อมโยงนโยบาย เป้าหมาย และทรัพยากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ และป้องกันความเสี่ยงให้สถานศึกษามั่นคงทั้งระยะสั้นและระยะยาว

สถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

ในยุคปัจจุบันที่โลกขับเคลื่อนด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติของสังคม การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อระบบการศึกษา สถานศึกษาจึงต้องปรับตัวและพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่าง

มีประสิทธิภาพ และเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนสำหรับโลกในอนาคต ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของยุคนี้ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งสถานศึกษาต้องพัฒนาผู้เรียนที่มีทักษะที่สำคัญต่อการพัฒนาตนเองสู่อนาคต โดยเฉพาะทักษะด้านดิจิทัล ความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Ubonrat, 2023)

2. การพัฒนาเทคโนโลยี เนื่องจากเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเรียนการสอน เช่น การใช้ห้องเรียนเสมือนจริง (Virtual Classroom) หรือการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและเข้าถึงได้ง่ายขึ้น (Na Songkhla, 2018)

3. การบริหารจัดการที่ซับซ้อนขึ้น เป็นสิ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ เช่น การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อนำมาวิเคราะห์และวางแผนการศึกษา การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และการสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษา (Yodyoy, Ruangsanka and Boompoo, 2025)

ดังนั้น การบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคปัจจุบันที่โลกขับเคลื่อนด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร ส่งผลให้สถานศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติของสังคม สถานศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวและพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนสำหรับโลกในอนาคต ซึ่งจะต้องครอบคลุมด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ ที่ทำให้สถานศึกษาต้องเร่งพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านดิจิทัล ความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งต้องมีการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการเรียนการสอน เช่น การใช้ห้องเรียนเสมือนจริงและแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและเข้าถึงได้ง่าย นอกจากนี้การบริหารจัดการที่ซับซ้อนขึ้นส่งผลให้ผู้บริหารจะต้องใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ในการวิเคราะห์และวางแผนการศึกษา บริหารจัดการบุคลากรให้มีขีดความสามารถทางเทคโนโลยี และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์สถานศึกษา

องค์ประกอบของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) การประเมินความต้องการจำเป็น คือกระบวนการในการประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นกับสภาพที่ควรจะเป็น 2) การพัฒนาปัจเจกบุคคล เป็นกระบวนการในการสร้างองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของครูและบุคลากรในสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลผ่านการฝึกอบรม การพัฒนา และการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 3) การพัฒนาวิชาชีพ เป็นกระบวนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์กับงานในลักษณะเฉพาะ

ด้วยวิธีการวิเคราะห์งานและวิเคราะห์ทักษะ 4) การพัฒนาสถานศึกษา เป็นกระบวนการปรับปรุงแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ และสนับสนุนความร่วมมือร่วมใจของครูและบุคลากรในสถานศึกษา 5) การประเมินผล เป็นกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานพฤติกรรม และคุณสมบัติของครูและบุคลากรในสถานศึกษาผ่านการสื่อสารแบบสองทาง โดยมีมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน 6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อทำข้อตกลงร่วมในการปฏิบัติงาน ความคาดหวังการกำหนดเป้าหมาย และการวัดผล โดยการใช้กระบวนการบริหารจัดการเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานผ่านการสอนและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา และ 7) การนิเทศติดตาม เป็นกระบวนการแนะนำ ให้คำปรึกษา เสนอแนะ ช่วยเหลือ และส่งเสริมครูและบุคลากรในสถานศึกษาผ่านการนิเทศทางตรง การนิเทศทางอ้อม การนิเทศภายใน หรือการประชุมปฏิบัติการ เพื่อนำผลการนิเทศไปปรับปรุง พัฒนา และขับเคลื่อนสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้น ๆ และจะเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัด (Jenjiraworakan and Kerdnoonwong, 2025)

แนวทางการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์และจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา (SWOT) เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา จะต้องวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ด้วย เรียกว่า SWOT Analysis 2) การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงานของสถานศึกษา 3) การกำหนดกลยุทธ์เพื่อไปสู่ความสำเร็จ 4) การกำหนดนโยบาย 5) การกำหนดกิจกรรมสำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย เป็นการนำกลยุทธ์มากำหนดเป็น แผนงานหรือโครงการ กิจกรรมและงบประมาณที่ต้องใช้ดำเนินการ มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน สามารถนำไป ปฏิบัติได้ และ 6) ขั้นการจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Intharak, 2017)

กลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ คือ เป็นสถานศึกษาที่มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา เพื่อเป็นฐานความรู้ที่เข็มแข็ง ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา 2) พันธกิจ ได้แก่ 2.1) สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันภายในสถานศึกษาให้บุคลากรมีความคิดและพลังสร้างสรรค์ในการทำงาน 2.2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีอิสระในการคิด การแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ 2.3) ส่งเสริมการสร้างความรู้ใหม่โดยกระบวนการการทำวิจัยในชั้นเรียนจนเกิดนวัตกรรม มีความคิดสรางสรรค์ที่เกิดการเรียนรู้ มีเครือข่ายการสร้างนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 2.4) สงเสริมสนับสนุนในการนำเทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ มาใช้ในการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บุคลากรมีความรอบรู้ และทักษะในการใชเทคโนโลยี 2.5) ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศของผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามศักยภาพ 3) เป้าประสงค์ ได้แก่ 3.1) ครูและบุคลากรมีความสามารถที่หลากหลายในการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษา 3.2) ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีทัศนคติที่ดี การยอมรับและความพรอมที่จะปรับตัวเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง 3.3) สถานศึกษา

มีการนำระบบข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีระบบและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ (Yodyoy, Ruangsanka and Boompoo, 2025)

แผนกลยุทธ์การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับนักเรียนโรงเรียนแห่งหนึ่งสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ได้พัฒนาตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (PAOR) ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Planning) มี 6 ขั้น ได้แก่ 1) ขั้นเตรียมการจัดทำแผนกลยุทธ์ 2) ขั้นวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน 3) ขั้นประเมินสถานภาพของโรงเรียน 4) ขั้นจัดวางทิศทางของโรงเรียน 5) ขั้นกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 6) ขั้นตรวจสอบทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติ (Action) ขั้นตอนที่ 3 การสังเกตการณ์ (Observation) และขั้นตอนที่ 4 การสะท้อนผล (Reflection) (Tikulwong, 2021)

ดังนั้น การจัดทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษาต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามแนวทาง SWOT Analysis เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของสถานศึกษา จากนั้นกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ครอบคลุมและชัดเจน เพื่อกำหนดพันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Goals) ของสานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) อันเป็นแนวทางและนโยบายเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยมีแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ จากนั้นรวบรวมเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยต้องมีกระบวนการติดตามการดำเนินงาน เพื่อนำผลมาแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงานต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้การพัฒนาสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด

แนวทางการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างมากต่อผู้บริหารสถานศึกษา ที่มุ่งหวังให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ แผนกลยุทธ์สามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานภายในสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษานั้น ๆ และเป็นการเตรียมความพร้อมในการเผชิญความไม่แน่นอนของสถานศึกษาในอนาคต (Intharak, 2017)

จากความสำคัญดังกล่าว จึงนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา 2) การพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา 3) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 4) การเตรียมความพร้อมของผู้เรียน 5) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา 6) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และ 7) การสร้างเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ (Janta, Jantahin and Pakotang, 2021)

ทั้งนี้ การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับนักเรียนโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาไว้ 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับนักเรียนเป็นสำคัญอย่างมีคุณภาพ 2) ต่อยอดการเพิ่มทุนโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ของนักเรียน 3) พัฒนาเครือข่ายการมีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษา 4) พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 5) เสริมพลังการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (Tikulwong, 2021)

สำหรับกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพื้นที่พหุวัฒนธรรมโดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานเพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนวัดคลองขุด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์หลักไว้ 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ปรับปรุงข้อมูลพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ 2) สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน 3) พัฒนากิจกรรมให้มีประสิทธิภาพ 4) พัฒนาคุณภาพการติดตามและประเมินผล และ 5) ส่งเสริมการรับรู้และร่วมรับผลประโยชน์ (Pisittada, 2022)

ในการพัฒนากลยุทธ์โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการสุวรรณภูมิให้เป็นสถานศึกษาชั้นนำสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนนั้น สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ 6 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล 2) ขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโลกแห่งอนาคต 3) เร่งรัด พัฒนาอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม ให้มีความสะอาด ร่มรื่น สวยงาม น่าอยู่ปลอดภัย เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ดี เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายโรงเรียนมัธยมดีสี่มุมเมือง 4) เตรียมการรองรับการเป็นสถานศึกษานิติบุคคล 5) ส่งเสริมให้ครูและนักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นพลเมืองดีตามวิถีประชาธิปไตย พร้อมร่วมสืบสาน อนุรักษ์วัฒนธรรมไทย และ 6) นำแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาผสมผสานรูปแบบในการพัฒนา (Dissuwann, 2023)

สำหรับการพัฒนาการบริหารโรงเรียนนำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ได้สรุปกลยุทธ์จากการวิจัยได้ทั้งหมด 5 กลยุทธ์หลัก คือ 1) พัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมอย่างมีพลวัต 2) เสริมสร้างความเข้มแข็งความร่วมมือทางการบริหารงานวิชาการร่วมกับชุมชนและภาคีเครือข่าย 3) ปรับโครงสร้างการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี 4) เร่งรัดการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสภาวะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และ 5) ปรับระบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Thongboran, Saengloetythai and Booncherdchoo, 2024)

จากการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา พบว่ากลยุทธ์การจัดการศึกษาแบ่งเป็น 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ยกระดับการบริหารจัดการการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่ยั่งยืน 2) บริหารจัดการสถานศึกษาอย่างยืดหยุ่น 3) เสริมสร้างศักยภาพและความเชี่ยวชาญบุคลากร 4) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรม และ 5) การใช้เทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาและสร้างความก้าวหน้า (Yodyoy, Ruangsanka and Boompoo, 2025)

เมื่อศึกษากลยุทธ์จากแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนอนุบาลสมุทรสาครประจำปีการศึกษา 2566 - 2570 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พบว่ามีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษาไว้ 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ยกระดับคุณภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศเทียบเคียงมาตรฐานสากล 2) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นครูมืออาชีพและมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม 3) เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นไทยตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และวิถีประชาธิปไตย 4) พัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วม และ 5) ยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยในสถานศึกษา ส่งเสริมสุขภาวะ และจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Anuban Samut Sakhon School, 2023)

จากงานวิจัย บทความทางวิชาการ และแผนพัฒนาจากโรงเรียนต้นแบบ พบว่า ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษานั้น ควรมีการกำหนดกลยุทธ์อย่างรอบด้าน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา นอกจากนี้ต้องมีการเตรียมความพร้อมในการเผชิญกับการพัฒนาและสภาพที่ไม่แน่นอนในอนาคต ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่มีความชัดเจนในการพัฒนา ซึ่งสามารถแยกประเด็นกลยุทธ์ออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาผู้เรียน ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร ด้านการมีส่วนร่วมของเครือข่าย ด้านสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี และด้านสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม โดยสามารถนำข้อมูลจากบทความและงานวิจัยต่าง ๆ มาสังเคราะห์แนวทางการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา รายละเอียดดัง ตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์แนวทางการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา	Janta, (2021)	Tikulwong, (2021)	Pisitthada, (2022)	Dissuwann, (2022)	Anuban Samut Sakhon	Thongboran, et al. (2024)	Yodyoy, et al. (2025)	ความถี่	ร้อยละ
1. ด้านพัฒนาผู้เรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	100
2. ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	100
3. ด้านการพัฒนาระบบการจัดการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	100
4. ด้านการมีส่วนร่วมของเครือข่าย	✓	✓	✓		✓	✓	✓	6	86
5. ด้านสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย			✓	✓	✓	✓	✓	5	71
6. ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี	✓				✓	✓	✓	4	57
7. ด้านสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม				✓	✓			2	29

จากตาราง 1 การสังเคราะห์แนวทางการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา พบว่าด้านที่มีความถี่สูงสุด 5 อันดับแรก พิจารณาร้อยละ 70 ขึ้นไป ซึ่งถือเป็นแกนหลักสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาผู้เรียน ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร และด้านการพัฒนาระบบการจัดการ โดยมีด้านการมีส่วนร่วมของเครือข่าย และด้านสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย เป็นด้านที่มีความสำคัญรองลงมาตามลำดับ สำหรับด้านการพัฒนาเทคโนโลยี และด้านสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม พบว่ามีการนำมาพิจารณาในสัดส่วนที่น้อยกว่า อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาข้อมูลเชิงลึกจากวรรณกรรมระหว่างปี พ.ศ. 2564 - 2568 สามารถสังเคราะห์ประเด็นสำคัญเพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ได้ดังนี้

1. การเปลี่ยนผ่านจากศูนย์กลางการบริหารสู่การพัฒนาผลลัพธ์ผู้เรียนและบุคลากร โดยผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญสูงสุดกับด้านการพัฒนาผู้เรียน (Student) และด้านครูและบุคลากร (Personnel) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง "ทุนมนุษย์" (Human Capital) คือปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จ (Critical Success Factor) ที่มีความสำคัญมากกว่าทรัพยากรทางกายภาพเพียงอย่างเดียว

2. ความจำเป็นของระบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น แม้ด้านการบริหารจัดการ (Management) จะเป็นรากฐานดั้งเดิม แต่จากการสังเคราะห์วรรณกรรมในช่วงปี พ.ศ. 2564-2568 พบแนวโน้มการบูรณาการ

เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ากับระบบบริหารจัดการมากขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความผันผวน (Volatility) ของสภาพแวดล้อมทางการศึกษา

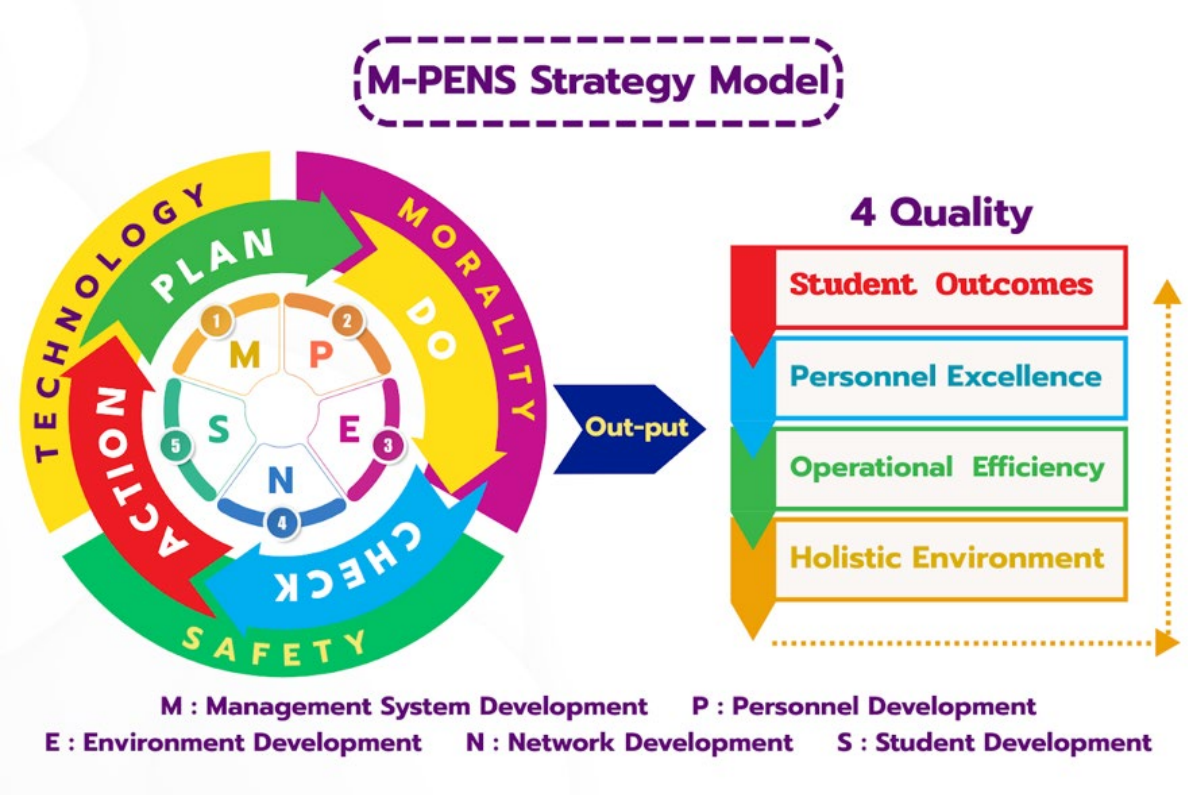
3. การขยายขอบเขตสู่ระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ในมิติด้านเครือข่าย (Network) และสภาพแวดล้อม (Environment) แม้จะมีค่าความถี่รองลงมา แต่ถูกระบุว่าเป็น ปัจจัยสนับสนุน (Enabling Factors) ที่ทวีความสำคัญในงานวิจัยร่วมสมัย โดยเฉพาะการสร้างมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนภายนอก ซึ่งถือเป็นจุดเปลี่ยนจากสถานศึกษาแบบปิด (Closed System) สู่การเป็น "ระบบเปิด (Open System)" ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

จากตาราง 1 แม้องค์ประกอบทั้ง 7 ด้านจะมีความสำคัญ แต่ผู้ศึกษาใช้เกณฑ์ “ความสอดคล้องเชิงระบบ” และ “ความถี่ร่วมกันเกินร้อยละ 70” เป็นเกณฑ์คัดเลือกแกนหลัก จึงเหลือ 5 ด้านหลัก ขณะที่ ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี และด้านสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม ถูกบูรณาการเป็นมิติข้ามแกน (Cross-Cutting Dimensions)

จากการสังเคราะห์ข้างต้น ผู้เขียนจึงได้บูรณาการด้านที่มีความโดดเด่นและมีความจำเป็นเร่งด่วน นำมาสู่การพัฒนาตัวแบบเชิงแนวคิด กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ที่เรียกว่า M-PENS Strategy Model เพื่อให้เป็นกรอบการดำเนินงานที่เป็นระบบและครอบคลุมบริบทความต้องการของสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา: M-PENS Strategy model

จากการวิเคราะห์แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพอย่างรอบด้านนั้น การให้ความสำคัญกับการพัฒนานักเรียน ครูและบุคลากร ระบบการจัดการ เครือข่าย และสภาพแวดล้อม เป็นประเด็นสำคัญที่จะส่งเสริมให้สถานศึกษานั้นมีคุณภาพ ซึ่งสามารถจัดทำเป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษารูปแบบ M-PENS Strategy model รายละเอียดดังนี้



ภาพ 1 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา: M-PENS Strategy Model

จากภาพที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา: M-PENS Strategy Model ถูกออกแบบมาเพื่อเป็นกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการในการยกระดับคุณภาพสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละมิติ ดังนี้

1) **M** (Management System Development) **การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ** หัวใจสำคัญคือการปรับเปลี่ยนจากระบบบริหารแบบแนวดิ่ง (Hierarchy) สู่การเป็น "องค์กรที่คล่องตัว" (Agile Organization) โดยเน้นการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ (Management Information System: MIS) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ และการสร้างระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็ง ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการรองรับความผันผวนของปัจจัยภายนอก

2) **P** (Personnel Development) **การพัฒนาครูและบุคลากร** มุ่งเน้นการเสริมสร้าง สมรรถนะยุคดิจิทัล (Digital Competency) และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เพื่อเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอน (Teacher) สู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) ซึ่งถือเป็น ทุนมนุษย์ ที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนกลยุทธ์

3) **E** (Environment Development) **การพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้** เป็นการออกแบบนิเวศการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ (Creative Learning Ecosystem) ที่ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อม

ทางกายภาพ (Physical Space) และสภาพแวดล้อมเสมือน (Virtual Learning Space) โดยต้องให้ความสำคัญกับมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และบรรยากาศที่ส่งเสริมสุขภาวะทางจิต ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน

4) **N** (Network Development) **การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ** การยกระดับสถานศึกษาจากระบบปิด สู่ ระบบเปิด (Open System) ผ่านการสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partnership) ทั้งกับผู้ปกครอง ชุมชน สถานประกอบการ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อร่วมกันระดมทรัพยากรและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

5) **S** (Student Development) **การพัฒนาผู้เรียนทุกด้าน** เป้าหมายสูงสุดของโมเดลคือ ผลลัพธ์ของผู้เรียน (Student Outcomes) ที่ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ (Academic Excellence) ทักษะชีวิต และคุณธรรมจริยธรรม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพเป็นรายบุคคล (Personalized Learning) เพื่อให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา M-PENS Strategy Model ไม่ใช่เพียงการจัดหมวดหมู่การทำงาน แต่เป็นการขับเคลื่อนเชิงนิเวศ (Dynamic Ecosystem) ที่มีการบูรณาการด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) เข้ากับเครือข่ายภายนอก (Open System) และวงจรคุณภาพ (PDCA) เป็นกลไกปรับแนวทางการบริหารให้ทำงานสอดประสานกันตลอดเวลา ซึ่งต่างจากโมเดลเดิมที่แยกส่วนการทำงานและเน้นการรักษาสถานะเดิมมากกว่าการสร้างนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์

ซึ่ง กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา M-PENS Strategy Model มีการใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการทุกขั้นตอน รายละเอียดดังนี้

P (Plan) คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดจุดเน้น M-PENS ที่สอดคล้องกับบริบท

D (Do) คือ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยบูรณาการ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นเครื่องมือช่วย

C (Check) คือ การติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

A (Act) คือ การนำผลจากการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารให้ดียิ่งขึ้น

โดยได้มีการกำหนดเป้าหมายการบรรลุคุณภาพ 4 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาสถานศึกษาที่ครอบคลุมในทุกด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ของผู้เรียน (Student Outcomes) ความเป็นเลิศของครูและบุคลากร (Personnel Excellence) ประสิทธิภาพของระบบการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน (Operational Efficiency) และสภาพแวดล้อมที่พร้อมต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ (Holistic Environment)

ซึ่งการดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา M-PENS Strategy Model จำเป็นต้องอยู่ภายใต้กรอบการบริหารงานที่มีคุณภาพสอดคล้องกับยุคปัจจุบันที่การพัฒนาด้านเทคโนโลยี

มีการเน้นด้านความปลอดภัย พร้อมทั้งส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น จึงนำมาเป็นกรอบการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาที่สอดคล้องกับจุดเน้นดังกล่าว ได้แก่ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการ (Technology) การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม (Morality) และความปลอดภัย (Safety)

ผู้เขียนได้วางฐานรากทางแนวคิดและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับ M-PENS Strategy Model ให้มีความชัดเจนเชิงแนวคิดและทฤษฎี และสามารถอธิบายความแตกต่างจากตัวแบบการบริหารสถานศึกษาเดิม จึงได้กำหนดฐานคิดสำคัญ 3 ประการที่เป็นรากฐานของโมเดล ได้แก่ แนวคิดทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) แนวคิดระบบเปิด (Open System Theory) และแนวคิดวงจรคุณภาพ (Quality Cycle Approach) ประการแรก M-PENS ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ เป็นแกนกลาง โดยเฉพาะมิติ Personnel และ Student ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทุนมนุษย์ที่มองว่าคุณภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากรและผู้เรียนมากกว่าทรัพยากรกายภาพเพียงอย่างเดียว ประการที่สอง โมเดลนี้ตั้งอยู่บนฐานคิดของระบบเปิด ซึ่งมองว่าสถานศึกษาไม่ใช่องค์กรปิด แต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศทางสังคมที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับบริบทภายนอกอย่างต่อเนื่อง มิติ Network และ Environment จึงถูกออกแบบให้เป็นกลไกเชื่อมโยงสถานศึกษากับชุมชน ภาคีเครือข่าย และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ประการที่สาม การขับเคลื่อนโมเดลใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) เป็นกลไกบริหารจัดการ ซึ่งสะท้อนแนวคิด Quality Cycle ที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ความแตกต่างสำคัญของ M-PENS จากโมเดลการบริหารสถานศึกษาแบบดั้งเดิม คือ การมองสถานศึกษาในฐานะระบบนิเวศเชิงพลวัต (Dynamic Educational Ecosystem) ที่ทุกมิติสัมพันธ์กันอย่างไม่หยุดนิ่ง มิใช่โครงสร้างแบบลำดับขั้น (Hierarchy) ที่แยกส่วนการทำงานออกจากกัน การบูรณาการทั้งสามฐานคิดจึงทำให้ M-PENS เป็นโมเดลเชิงระบบที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ และตอบสนองต่อความผันผวนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

บทสรุป

การกำหนดกลยุทธ์ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงมิใช่เพียงการทำตามภารกิจประจำ แต่เป็นการสร้างความได้เปรียบเชิงระบบเพื่อเป้าหมายที่ยั่งยืน บทความนี้เสนอกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา M-PENS Strategy Model เป็นกรอบแนวคิด (Framework) เพื่อก้าวข้ามขีดจำกัดการบริหารแบบดั้งเดิม สู่การเป็น ระบบนิเวศเชิงพลวัต (Dynamic Ecosystem) โดยมีข้อสรุปสำคัญ รายละเอียดดังนี้

1. นัยเชิงนโยบายและบริหาร (Practical Implications) ผู้บริหารควรบูรณาการ M-PENS สู่แผนพัฒนาคุณภาพ โดยเน้นความยืดหยุ่นของระบบจัดการ (M) และการลงทุนในทุนมนุษย์ (P) เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูให้เท่าทันเทคโนโลยี ควบคู่กับการสร้างระบบเปิด ผ่านสภาพแวดล้อม (E) และเครือข่ายพันธมิตร (N) ที่ปลอดภัยและหลากหลาย เพื่อส่งผลสัมฤทธิ์สู่ผู้เรียน (S) อย่างรอบด้าน

2. การขับเคลื่อนด้วยวงจรคุณภาพ (Quality Cycle) การนำ M-PENS ไปปฏิบัติให้สำเร็จต้องใช้ PDCA เป็นแกนกลาง โดยเฉพาะการตรวจสอบ (C) และการปรับปรุงนวัตกรรม (A) ที่อาศัยข้อมูลสารสนเทศ (Data-Driven) เพื่อให้การตัดสินใจมีความแม่นยำและตอบสนองต่อความผันผวนของสังคมได้ทันท่วงที

3. ข้อเสนอแนะการศึกษาในอนาคต (Future Research) ควรมีการวิจัยเชิงประเมินผล (Evaluative Research) เพื่อทดสอบประสิทธิผลของ M-PENS ในบริบทที่แตกต่าง เช่น สถานศึกษาขนาดเล็กหรือพื้นที่นวัตกรรม รวมถึงศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคของการสร้างเครือข่าย (Network) ในยุคดิจิทัล เพื่อสร้างแนวปฏิบัติที่จำเพาะเจาะจงยิ่งขึ้น

References

Anuban Samut Sakhon School. (2023). *Educational Quality Development Plan (Academic Year 2023 - 2027)*. Anuban Samut Sakhon School.

Chekphuakhom, J. (2023). The Strategic Planning and the Student Quality of Under the Bangkok Metropolitan Secondary Educational Service Area Office Bangkok 1. *Journal of Dhamma for Life*, *29*(3), 134-144.

Dissuwann, S. (2023). Strategy of Triam Udom Suksa Pattanakarn Suvarnabhumi to be Leading Educational Institution for Sustainable Development. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, *8*(2), 19-42.

Janta, J., Jantahin, T., and Pakotang, J. (2021). Strategies for Educational Quality Development in Schools under the Office of the Basic Education Commission. *Journal of MCU Peace Studies*, *9*(5), 1,964-1,980.

Jenjiraworakan, S., and Kerdnoonwong, S. (2025). The Components of Human Resource Development Strategies in Educational Institutions in the Digital Age. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences*, 8(1-2), 203-221.

Intharak, C. (2017). *Academic Affairs Administration and Line Supervision*. Faculty of Education, Silpakorn University.

Na Songkhla, J. (2018). *Digital Learning Design*. Chulalongkorn University Press.

Pisittada, T. (2022). A Strategy of Multicultural Area-based Approach Using School and Community-based Management for Learning Resources Development in Ban Khlong Khut School under the Satun Primary Educational Service Area Office. *Journal of Social Science and Buddhistic Anthropology*, *7*(10), 189-209.

Rabbamperng, S., Kraturoek, P, ... and Rojanatrakul, T. (2022). Strategic Management: The process of implementing strategies for public sector organizations. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, *7*(12), 340-355.

Thongboran, C., Saengloetythai, J., and Booncherdchoo, N. (2024). Administrative Strategy Development for Education Sandbox Schools. *Journal for Social Sciences Research, 15*(2), 1–19.

Tikulwong, S. (2021). The Development of a Strategic Plan for Managing a Student-centered Learning Process to Strengthen the Quality of Students According to Basic Educational Standards for the Students of Rittiyawannalai School under Secondary Educational Service Area Office 2. *Interdisciplinary Sripatum Chonburi Journal*, *7*(1), 57-69.

Ubonrat, M. (2023). Strategic Planning to Develop Sufficient Organization. *Journal of Interdisciplinary Innovation Review*, 6(2), A100-A114.

Yodyoy, P., Ruangsanka, R., and Boompoo, S. (2025). Strategies for Developing of Learning Organization According to the Buddhist Principles of School under Primary Educational Service Area Office. *Journal of Bovorn Multi-Education and Human Social Sciences*, 6(2), 52-64.