



Suan Sunandha Rajabhat University

แนวทางการนำแผนกลยุทธ์สู่ การปฏิบัติในสถานศึกษา

ผศ.ดร.นันทวัช นุชนารถ



แนวทางการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ในสถานศึกษา

Strategic Implementation Guidelines in Schools

ผศ.ดร.นันทวัช นุนารถ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ปัญหาที่พบบ่อยในการทำแผน

- ❗ **แผนสวย แต่ไม่เกิดผลจริง:** แผนที่เขียนเพื่อการประเมินแต่ขาดการนำไปใช้ทำงาน
- ❗ **ขาดการติดตาม:** ไม่มีระบบตรวจสอบความก้าวหน้าที่เป็นรูปธรรม
- ❗ **บุคลากรไม่เข้าใจ:** ครูและบุคลากรไม่เห็นความเชื่อมโยงของงานตนเองกับเป้าหมายใหญ่



หัวใจสำคัญ: ทำไมต้องแปลงแผนสู่การปฏิบัติ?



ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม

เปลี่ยน "ตัวอักษร" ในเอกสาร ให้
เป็น "การพัฒนา" ที่เกิดขึ้นจริงกับ
ผู้เรียน



ความรับผิดชอบร่วม

สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ทุกคน
มีเป้าหมายเดียวกันและรับผิดชอบ
ร่วมกัน



ประสิทธิภาพองค์กร

ลดการทำงานซ้ำซ้อนและใช้
ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
ตามลำดับความสำคัญ

โครงสร้างการบริหารการศึกษาไทย



ระดับนโยบาย

กระทรวงศึกษาธิการ กำหนด
ทิศทางและยุทธศาสตร์หลักของ
ประเทศ



ระดับเขตพื้นที่

สพป. / สพม. เป็นโซ่ข้อกลาง
เชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติใน
พื้นที่



ระดับสถานศึกษา

โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติหลักที่ทำ
ให้เกิดผลสัมฤทธิ์กับผู้เรียน



กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับชาติ

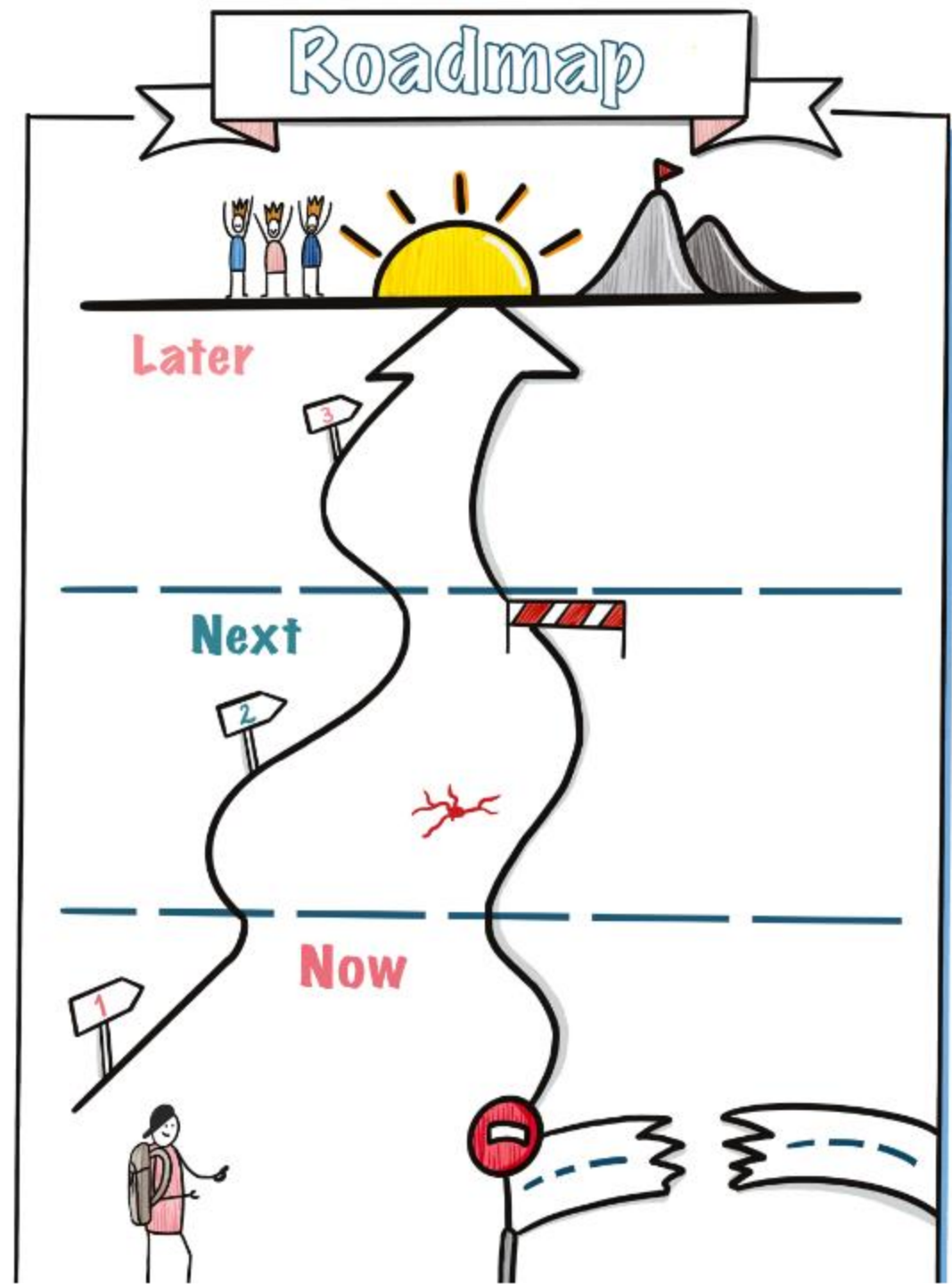
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

เป้าหมายใหญ่: "ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน"

แผนการศึกษาแห่งชาติ

พ.ศ. 2560-2579 เน้นการสร้างระบบการศึกษาที่มี

คุณภาพและเสมอภาค



บทบาทหลักของกระทรวงศึกษาธิการ



กำหนดนโยบาย

การวางกรอบเป้าหมายและทิศทาง
การศึกษาในภาพรวม



จัดสรรงบประมาณ

การบริหารทรัพยากรและการเงิน
ให้ตอบโจทยยุทธศาสตร์



กำกับติดตาม

การตรวจสอบและประเมินผลการ
ทำงานของหน่วยงานในสังกัด

"ความชัดเจนของกลไก คือกุญแจสำคัญของการแปลงนโยบาย"

วิธีการถ่ายทอดนโยบายสู่ปฏิบัติ

หนังสือสั่งการ

แนวทางปฏิบัติที่เป็นทางการและมี
ระเบียบรองรับ

การประชุมชี้แจง

การสื่อสารแบบสองทางเพื่อสร้าง
ความเข้าใจที่ตรงกัน

ระบบติดตามออนไลน์

การใช้เทคโนโลยี Dashboard เพื่อ
ตรวจสอบความคืบหน้าแบบ Real-time

บทบาทของ สพฐ. ในฐานะผู้เปลี่ยนนโยบาย

- เปลี่ยนยุทธศาสตร์ชาติสู่บริบทของโรงเรียนประถมและมัธยม
- กำหนดมาตรฐานการศึกษาที่โรงเรียนต้องยึดถือ
- สนับสนุนทรัพยากรและองค์ความรู้ให้ครูทั่วประเทศ

ตัวอย่างนโยบายขับเคลื่อนเชิงรุก



Active Learning

เปลี่ยนห้องเรียนจากการรับฟังเป็น
การลงมือทำ



Coding for All

สร้างทักษะการคิดเชิงคำนวณให้
นักเรียนไทย



โรงเรียนคุณภาพ

ยกระดับโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกล
ให้มีมาตรฐานเดียวกัน



อุปสรรค: ปัญหาในการนำแผนสู่พื้นที่

"ทำไมแผนระดับชาติถึงไม่ถึงห้องเรียน?"

- ความเข้าใจนโยบายที่คลาดเคลื่อนระหว่างรอยต่อหน่วยงาน
- บริบทของแต่ละพื้นที่แตกต่างกัน (เมือง vs ชนบท)
- งบประมาณที่จำกัดและไม่ยืดหยุ่นต่อความต้องการจริง

บทเรียนสำคัญ

การสื่อสารต้อง "สั้น กระชับ ตรงจุด" และมี "ระบบติดตาม" ที่ไม่เพิ่มภาระงานเอกสารให้ครูเกินจำเป็น

**"นโยบายที่ดี ต้องมีกลไกการแปลงสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน
และสามารถวัดผลได้ในระดับฐานราก"**

ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ในสถานศึกษา

กรอบแนวคิด: เส้นทางสู่ผลลัพธ์ (Outcome)

Strategy



Program

Project



Activity



Outcome

การแปลงจากวิสัยทัศน์ที่กว้าง (Strategy) สู่กิจกรรมที่วัดได้ (Activity)

ขั้นตอนที่ 1: การสื่อสารแผน (Communication)

การทำให้ทุกคนในโรงเรียน "เห็นภาพเดียวกัน":

การประชุมครู: ไม่ใช่แค่การอ่านแผนให้ฟัง แต่คือการรับฟังความคิดเห็นเพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ (Ownership)

ชี้แจงเป้าหมาย: ระบุให้ชัดเจนว่าในปีนี้ โรงเรียนจะเน้นพัฒนาด้านใดเป็นพิเศษ



ขั้นตอนที่ 2: การกำหนดตัวชี้วัด (KPIs)

KPI ระดับโรงเรียน

เช่น คะแนน O-NET เพิ่มขึ้นร้อยละ 5
หรือ อัตราการเข้าเรียนเต็มร้อยละ 100

ตัวชี้วัดระดับโครงการ

เช่น จำนวนนักเรียนที่ผ่านการ
อบรม Coding หรือ ความพึงพอใจ
ของผู้ปกครอง

การวัดเชิงคุณภาพ

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เรียน
และทักษะที่เพิ่มขึ้น

ขั้นตอนที่ 3: การจัดสรรทรัพยากร



งบประมาณ

การจัดลำดับโครงการ (Priority)
เพื่อลงเงินในจุดที่คุ้มค่าที่สุด



บุคลากร

เลือกคนให้เหมาะกับงาน (Put the
right man on the right job)



เวลา

การกำหนดกรอบเวลาที่สอดคล้อง
กับปฏิทินการศึกษา

ขั้นตอนที่ 4: การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

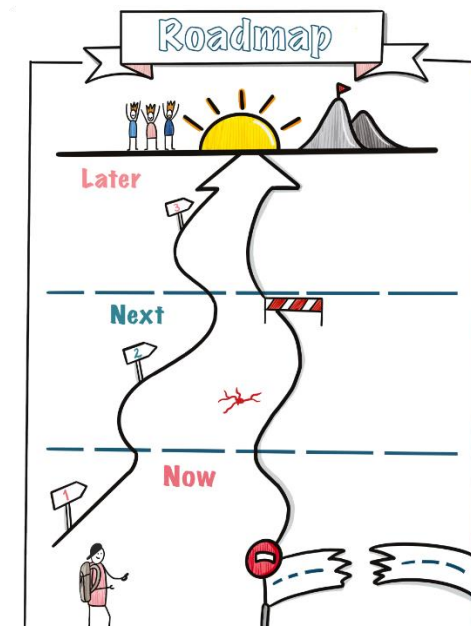
โครงการหลัก	กิจกรรมสำคัญ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
ยกระดับผลสัมฤทธิ์คณิตศาสตร์	อบรมครูสอนคิดเลขเร็ว	มิถุนายน - สิงหาคม	กลุ่มสาระคณิตศาสตร์
โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ	คัดกรองสายตาเด็ก	กรกฎาคม	งานอนามัยโรงเรียน
Digital Literacy	ค่ายอาสา Coding	กันยายน	งานคอมพิวเตอร์

ขั้นตอนที่ 5: การบริหารการเปลี่ยนแปลง

 **ลดแรงต้าน:** สร้างการยอมรับและเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง

 **สร้างแรงจูงใจ:** มีระบบการให้รางวัลหรือการยกย่องบุคลากรที่ทำผลงานดี

 **ผู้นำต้นแบบ:** ผู้บริหารต้องลงมาเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง



ขั้นตอนที่ 6: การติดตาม (Monitoring)



"การติดตามไม่ใช่การจับผิด แต่คือการหาทางช่วยเหลือเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย"

ขั้นตอนที่ 7: การประเมินผล (Evaluation)

ผลลัพธ์ระยะสั้น (Output)

สิ่งที่เห็นทันทีหลังทำโครงการ เช่น จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วม หรือ ความรู้ที่เพิ่มขึ้นหลังอบรม

ผลลัพธ์ระยะยาว (Outcome/Impact)

การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน เช่น เจตคติของนักเรียนที่ดีขึ้น หรือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีความกระตือรือร้น

การใช้ Balanced Scorecard ในโรงเรียน

1. ด้านผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เน้นคุณภาพการเรียนรู้และความพึงพอใจ

2. ด้านกระบวนการบริหารจัดการ

เน้นความรวดเร็วและความโปร่งใสในโรงเรียน

3. ด้านการเงินและงบประมาณ

เน้นความคุ้มค่าและความยืดหยุ่น

4. ด้านการพัฒนาองค์กร/นวัตกรรม

เน้นการพัฒนาครูและการสร้างสิ่งใหม่

Improvement in Customer and Stakeholder Satisfaction

Which Drive

Customer and Stakeholder



Internal Process



การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

"กันไว้ดีกว่าแก้"

- วิเคราะห์ความเสี่ยงล่วงหน้า (เช่น งบประมาณถูกตัด หรือ บุคลากรย้ายกะทันหัน)
- จัดทำแผนสำรอง (Contingency Plan)
- มีการประเมินสถานการณ์ทุกไตรมาสเพื่อปรับเปลี่ยนแผนงาน

ผู้บริหารที่เก่ง คือผู้ que เห็นปัญหา "ก่อน" ที่ปัญหานั้นจะเกิดขึ้นจริง

Key Success Factors (ปัจจัยความสำเร็จ)



ผู้นำเข้มแข็ง

ต้องกัดไม่ปล่อยและสนับสนุน
ทรัพยากรเต็มที่



การมีส่วนร่วม

ครูทุกคนต้องรู้สึกว่านี่คือแผนของ
เขา ไม่ใช่แผนของ ผอ.



วัฒนธรรมองค์กร

การทำงานเชิงรุกและความยืดหยุ่น
ต่อการเรียนรู้

ปัญหาที่มักพบในโรงเรียน

Siloes Management: ทำงานแบบต่างคนต่างทำ ไม่คุย
ข้ามกลุ่มงาน

Lack of Continuity: พอเปลี่ยน ผอ. แผนงานเดิมก็ถูก
ยกเลิก ไม่มีความต่อเนื่อง

Document Overload: เน้นทำเอกสารรายงานผลแต่
ข้อมูลไม่ถูกนำไปใช้งานจริง

Fear of Failure: ครูไม่กล้าทำสิ่งใหม่เพราะกลัวถูก
ประเมินไม่ดี

แนวทางแก้ไขและข้อเสนอแนะ



- 💡 ตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนที่มาจากหลายกลุ่มสาระ
- 💡 กำหนดรอบการรายงานผลที่ "เรียบง่ายและเน้นภาพถ่าย"
- 💡 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Show & Share) ทุกสิ้นเทอม

**การสื่อสาร + การติดตาม + ภาวะผู้นำ
= ความสำเร็จอย่างยั่งยืน**

สูตรสำเร็จของการนำแผนสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

การจัดทำโครงการตามยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ

ยุทธศาสตร์สำคัญที่โรงเรียนต้องตอบโจทย์

การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

เน้นทักษะ 3R 8C และความเป็น
พลเมืองโลก

ความเสมอภาค

การดูแลเด็กด้อยโอกาสและเด็กที่มี
ความต้องการพิเศษ

การบริหารจัดการ

ความโปร่งใส นวัตกรรมการบริหาร
และเทคโนโลยีดิจิทัล

การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์สู่โครงการ

ยุทธศาสตร์ชาติ

>

แผนกระทรวง

>

แผนโรงเรียน

>

โครงการ/กิจกรรม

"โครงการที่ดี ต้องมีรากเหง้ามาจากนโยบายระดับชาติ"

6 องค์ประกอบของโครงการที่สมบูรณ์

1. หลักการและเหตุผล

ทำไมต้องทำ? (ปัญหาคืออะไร)

2. วัตถุประสงค์

ทำเพื่ออะไร? (ผลที่ต้องการ)

3. เป้าหมาย

ทำกับใคร? เท่าไหร่? (ตัวเลขชัดเจน)

4. กิจกรรม

ทำอย่างไร? (ขั้นตอนปฏิบัติ)

5. งบประมาณ

ใช้เท่าไหร่? (ความคุ้มค่า)

6. การประเมินผล

รู้ได้อย่างไรว่าสำเร็จ? (KPI)

ตัวอย่างโครงการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน



โครงการพัฒนาทักษะดิจิทัล

กิจกรรม: อบรม Coding และการสร้างสรรค์ผลงานผ่าน AI

โครงการยกระดับ O-NET

กิจกรรม: คลินิกวิชาการเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์

ตัวอย่างโครงการลดความเหลื่อมล้ำ



ทุนการศึกษาเชิงรุก

การติดตามนักเรียนยากจนพิเศษ
เพื่อป้องกันการหลุดออกจากระบบ



ห้องเรียนพิเศษ

การจัดการศึกษาสำหรับนักเรียนที่มี
ความต้องการจำเป็นพิเศษในโรงเรียน
ทั่วไป



โรงเรียนพี่เลี้ยง

โรงเรียนใหญ่ช่วยโรงเรียนเล็กใน
พื้นที่ใกล้เคียง

การกำหนดตัวชี้วัดโครงการ (KPIs)

ตัวชี้วัดต้อง SMART: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound

การวิเคราะห์ความคุ้มค่า (VfM)

Cost-Benefit

เปรียบเทียบเงินที่ลงไปกับผลประโยชน์ที่ผู้เรียนได้รับในอนาคต

Sustainability

หลังจบโครงการ สิ่งนั้นยังคงดำเนินต่อไปโดยไม่ต้องใช้งบมหาศาลหรือไม่?



EFFICIENCY



WEALTH



BANKING



CREDIT



การจัดทำงบประมาณโครงการ

งบประมาณรายจ่าย

การขอรับจัดสรรตามระเบียบพัสดุ และการเงิน

แหล่งสนับสนุนอื่น

เครือข่ายศิษย์เก่า, ท้องถิ่น, หรือ ภาคเอกชนในพื้นที่

ความยืดหยุ่น

การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ในกรณีจำเป็นเร่งด่วน

เขียนโครงการอย่างไรให้ "ผ่าน" และ "ปัง"?

- ★ สอดคล้องยุทธศาสตร์: แสดงให้เห็นว่าตอบโจทย์ชาติและกระทรวงอย่างไร
- ★ มีข้อมูลสนับสนุน: ใช้สถิติและปัญหาจริงประกอบเหตุผล
- ★ เป้าหมายชัดเจน: ระบุได้ทันทีว่าใครได้ประโยชน์และวัดผลอย่างไร

**"โครงการที่ดีต้อง 'ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์' และ 'วัดผลได้'
แต่โครงการที่ยอดเยี่ยมต้อง 'เปลี่ยนชีวิตผู้เรียน' ได้จริง"**

WORKSHOP: ฝึกจัดทำโครงการ

GLYPH ICONS PACK OF 25 PROJECT MANAGEMENT



MICROPHONE



CLOCK



LAPTOP



ROUTER



MONEY BAG



NETWORK



FILES



COIN



LAPTOP SETTING



HOME



DOLLAR



DUSTBIN



DOLLAR



NETWORKING



BRIEFCASE



CLOCK



LAPTOP



PRINTER



MESSAGE



COIN



PIE CHART



DOLLAR



DOLLAR



GEAR



SETTING BRIEFCASE

โจทย์: แบ่งกลุ่มนักศึกษาจัดทำโครงการ 1 โครงการ ที่
ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนใน
ศตวรรษที่ 21

***เน้นความคิดสร้างสรรค์และความเป็นไปได้จริง**

สรุปสาระสำคัญ: จากแผนสู่ผลลัพธ์



การนำแผนสู่การปฏิบัติคือ "หัวใจ"
ของความสำเร็จทางการศึกษา



ต้องมีระบบติดตามและประเมินผล
ที่ใช้งานได้จริงในโรงเรียน



โครงการต้องเชื่อมโยงและ
สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ

บทบาทสุดท้ายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กล้าตัดสินใจและรับความเสี่ยงเชิงรุก

ผู้ประสานงาน

เชื่อมโยงครู ชุมชน และนโยบายเข้า
ด้วยกัน

ผู้กำกับติดตาม

ใส่ใจรายละเอียดและให้กำลังใจทีม
ปฏิบัติ

Questions & Answers

ขอเชิญร่วมแลกเปลี่ยนและอภิปรายในประเด็นสำคัญ

1. หากโรงเรียนมีข้อจำกัดงบประมาณ จะเลือกดำเนินโครงการใดก่อน?

2. ควรปรับแผนกลยุทธ์บ่อยเพียงใดในบริบทที่เปลี่ยนเร็ว?

ผศ.ดร.นันทวัช นูนารถ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา