



สำนักนโยบายและแผนการศึกษา
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

คู่มือการจัดทำ แผนการศึกษาจังหวัด



ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

คู่มือการจัดทำแผนการศึกษาจังหวัด-- กรุงเทพฯ

: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2568.

28 หน้า.

1. การวางแผนการศึกษา. 2. แผนการศึกษาแห่งชาติ. I. ชื่อเรื่อง.

371.207

ISBN 978-616-270-529-8

คู่มือการจัดทำแผนการศึกษาจังหวัด

สิงพิมพ์ สกศ.

ISBN

978-616-270-529-8

ผู้รับผิดชอบ

สำนักนโยบายและแผนการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

99/20 ถนนสุขุขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0 2668 7123 ต่อ 2431, 2432

Website : <http://www.onec.go.th>



คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.ประวิต เอร่าวรรณ
ดร.อรรถพล สังขวาสี

ดร.นิติ นาชิต
นางรัชนี พึ่งพานิชย์กุล
นางสาวกึ่งกาญจน์ เมฆา

เลขาธิการสภาการศึกษา
เลขาธิการสภาการศึกษา
(ตุลาคม 2566 - กันยายน 2567)
รองเลขาธิการสภาการศึกษา
ที่ปรึกษาด้านระบบการศึกษา
ผู้อำนวยการสำนักนโยบาย
และแผนการศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณารายงาน

ดร.ชัยยศ อิมสุววรรณ
ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์
ดร.วิรัช ตาแก้ว

ผู้วิเคราะห์ เรียบเรียง และจัดทำรายงาน

นายสิงหนาท ไตรจิตต์

นักวิชาการศึกษาคำนาถการ

ผู้รับผิดชอบโครงการ

นางโชติกา วรรณบุรี

ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและ
แผนการศึกษาแห่งชาติ(2562-2568)
ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและ
พัฒนาการเรียนรู้
(มกราคม 2568 - ปัจจุบัน)

นางสาวโรจนา ถัดทะพงษ์
นายสิงหนาท ไตรจิตต์
นางสาวพรรณงาม ธีระพงศ์
นายวิทยาศาสตร์ ดลประสิทธิ์
นายมิตรภาพ อภิวงศ์งาม
นางสาวศิริพร จันทร์ทวี

นักวิชาการศึกษาคำนาถการพิเศษ
นักวิชาการศึกษาคำนาถการ
นักวิชาการศึกษาคำนาถการ
นักวิชาการศึกษาคำนาถการ
นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ
ผู้ช่วยนักวิชาการ

ออกแบบรูปเล่ม

Studio Dialogue
Website : <http://www.studidialogue.com>

พิมพ์ที่

บริษัท ภาพพิมพ์ จำกัด
45/12-14, 33 หมู่ 4 ถนนบางกรวย-จตุรนต์
ตำบลบางขุน อำเภอบางกรวย
จังหวัดนนทบุรี 11130

บทนำ

แผนการศึกษาจังหวัดเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาการศึกษาในระดับภูมิภาคให้สอดคล้องกับบริบทความต้องการและศักยภาพของพื้นที่ คู่มือการจัดทำแผนการศึกษาจังหวัดนี้ประกอบด้วย 8 ขั้นตอนหลัก โดยเน้นการมีส่วนร่วม การวิเคราะห์สถานการณ์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการใช้เครื่องมือที่หลากหลายเพื่อการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ พร้อมด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับอุปกรณ์สำคัญที่ใช้ในแต่ละเทคนิค เพื่อเป็นแนวทางที่ครอบคลุมและนำไปปฏิบัติได้จริง สำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนการศึกษาจังหวัด



หลักการทั่วไป ในการเลือกใช้เครื่องมือและเทคนิค

การเลือกใช้เครื่องมือและเทคนิคที่เหมาะสมในแต่ละขั้นตอนเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้การจัดทำแผนมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้ใช้งานควรพิจารณาปัจจัยเหล่านี้ในการตัดสินใจ



วัตถุประสงค์เฉพาะของขั้นตอน

เครื่องมือแต่ละชนิดถูกออกแบบมาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน การเลือกเครื่องมือที่สอดคล้องกับเป้าหมายของขั้นตอนนั้นๆ จะช่วยให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ



ลักษณะของข้อมูลที่ต้องการ

พิจารณาว่าต้องการข้อมูลเชิงปริมาณ (ตัวเลข สถิติ) หรือข้อมูลเชิงคุณภาพ (ความคิดเห็น ประสิทธิภาพ ความรู้สึก) และเครื่องมือใดที่เหมาะสมกับการเก็บหรือวิเคราะห์ข้อมูลประเภทนั้น



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

พิจารณาว่าใครคือกลุ่มเป้าหมายหลักในขั้นตอนนั้นๆ และเครื่องมือใดที่ช่วยให้สามารถมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็น หรือวิเคราะห์บทบาทของพวกเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ทรัพยากรที่มีอยู่

ประเมินถึงทรัพยากรที่สามารถจัดสรรได้ เช่น เวลา งบประมาณ บุคลากร และความเชี่ยวชาญของทีมงาน และเลือกใช้เครื่องมือที่ไม่เกินขีดความสามารถในการดำเนินการ



ความซับซ้อนของประเด็น

สำหรับประเด็นที่ซับซ้อนหรือต้องการการวิเคราะห์เชิงลึก อาจจำเป็นต้องใช้เครื่องมือที่ซับซ้อนขึ้น หรือใช้หลายเครื่องมือร่วมกัน

ขั้นตอนการจัดทำแผนการศึกษาจังหวัด

1

การสร้างความเข้าใจ
Shared Understanding & Empathize

2

การรวบรวมข้อมูลและกำหนดประเด็น
Data Collection & Define

3

การวิเคราะห์สถานการณ์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Situation Analysis & Stakeholders Analysis

4

การสังเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์
Strategic Synthesis

5

การกำหนดรูปแบบ วางโครงสร้าง และยกร่างแผนการศึกษาจังหวัด
Plan Formulation & Ideate/Prototype

6

การปรับปรุงร่างแผนการศึกษาจังหวัด
Draft Plan Revision & Test

7

การประชุมรับฟังความคิดเห็นต่อร่างแผนการศึกษาจังหวัด
Stakeholder Consultation & Feedback Loops

8

การเสนอคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดพิจารณาและประกาศใช้
Approval and Dissemination

1

การสร้างความเข้าใจ Shared Understanding & Empathize



▶ วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมาย ขอบเขต และกระบวนการจัดทำแผน รวมถึงการสร้าง ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อความต้องการ ความท้าทาย และประสบการณ์ของผู้เรียน ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชน ขั้นตอนนี้เป็นรากฐานสำคัญของการวางแผนที่เน้นผู้คนเป็นศูนย์กลาง โดยการสร้างความเข้าใจร่วมกันจะช่วยให้ทุกคนมีทิศทางเดียวกันและลดความขัดแย้งในอนาคต

เครื่องมือและเทคนิค

เครื่องมือหลัก Core Tools



การประชุมปฐมนิเทศ Kick-off Meeting

วัตถุประสงค์:

เปิดตัวโครงการ แนะนำวัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และบทบาทของผู้เข้าร่วม เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกันตั้งแต่เริ่มต้น (Project Management Institute, 2017; Wudpecker, n.d.) เป็นเครื่องมือเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดในการสร้างความเข้าใจร่วมกันในภาพรวมของโครงการ



เคล็ดลับ:

สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและซักถามตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน และมีการสรุปประเด็นสำคัญเพื่อยืนยันความเข้าใจตรงกันก่อนจบท้าย



Empathy Mapping

วัตถุประสงค์:

สร้างแผนภาพเพื่อทำความเข้าใจความคิด (Says, Thinks) ความรู้สึก (Feels) การมองเห็น (Sees) การได้ยิน (Hears) การกระทำ (Does) และความเจ็บปวด/ความต้องการ (Pains, Gains) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (IDEO, n.d.) เหมาะสำหรับ การทำความเข้าใจ ความต้องการและ ความรู้สึกของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างลึกซึ้งในเชิงคุณภาพ



เคล็ดลับ:

อย่าเพิ่งตัดสินใจหรือหาทางออกในขั้นตอนนี้ ให้เน้นการรับฟังและทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึง “ทำไม” พวกเขาถึงรู้สึกหรือคิดเช่นนั้น ควรทำเป็นกลุ่มย่อย (3-5 คน) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างอิสระและละเอียด



เครื่องมือและเทคนิค

เครื่องมือเสริมที่แนะนำ Supplementary Tools



Participatory Assessment

วัตถุประสงค์:

กระบวนการที่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานนั้นๆ ได้ร่วมกันสะท้อนความคิดเห็น ประเมินสถานการณ์ และกำหนดความคาดหวัง ความเข้าใจร่วมกัน ใช้เพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและสร้างความเข้าใจร่วมกันในประเด็นที่เฉพาะเจาะจง

Journey Mapping

วัตถุประสงค์:

วาดเส้นทางการเดินทางของผู้เรียนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการรับบริการทางการศึกษา เพื่อระบุจุดที่พวกเขามีประสบการณ์ที่ดี (Moments of Truth) หรือไม่ดี (Pain Points) (Gibbons, 2017; UX Planet, n.d.) ช่วยให้เห็นภาพรวมของประสบการณ์ผู้ใช้และระบุจุดที่ต้องการการปรับปรุง

Scenario Walkthrough

วัตถุประสงค์:

เครื่องมือพัฒนานโยบายแบบมีส่วนร่วมที่ช่วยให้คณะทำงานหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย “เข้าใจกระบวนการนโยบาย” อย่างลึกซึ้งผ่านการจำลองสถานการณ์ที่ใกล้เคียงกับบริบทจริง พร้อมฝึกปฏิบัติตามขั้นตอนในรูปแบบเชิงโต้ตอบ เหมาะสำหรับการทำความเข้าใจความซับซ้อนของนโยบายและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

การสนทนากลุ่มย่อย Focus Group Discussion

วัตถุประสงค์:

แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองในประเด็นสำคัญทางการศึกษาอย่างลึกซึ้ง และสำรวจความหลากหลายของความคิดเห็น (Krueger & Casey, 2014) ใช้เมื่อต้องการข้อมูลเชิงลึกจากกลุ่มคนที่มีลักษณะคล้ายกัน

การสำรวจความต้องการเบื้องต้น Initial Needs Assessment

วัตถุประสงค์:

รวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังจากกลุ่มเป้าหมายในวงกว้าง เพื่อเป็นข้อมูลตั้งต้นสำหรับการวิเคราะห์ในขั้นตอนถัดไป (Kaufman et al., 2001; The Pell Institute, n.d.) ใช้เมื่อต้องการข้อมูลเชิงปริมาณหรือความคิดเห็นเบื้องต้นจากกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่



2

การรวบรวมข้อมูลและกำหนดประเด็น Data Collection & Define



▶ วัตถุประสงค์

เพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในจังหวัดอย่างรอบด้าน ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เพื่อนำมาวิเคราะห์และกำหนดประเด็นปัญหาหรือความต้องการที่ชัดเจน ขั้นตอนนี้คือการแปลงความเข้าใจในขั้นตอนที่ 1 ให้เป็นข้อมูลที่จับต้องได้และนำไปวิเคราะห์ต่อได้ การมีข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจเชิงนโยบาย

เครื่องมือและเทคนิค

เครื่องมือหลัก Core Tools



การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ Secondary Data Analysis

วัตถุประสงค์:

รวบรวมข้อมูลที่มีอยู่แล้ว เช่น สถิติจำนวนนักเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา ขอบประมาณทางการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และข้อมูลทางเศรษฐกิจและสังคมของจังหวัด (Corti et al., 2019; QuestionPro, 2023) เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ควรทำเป็นอันดับแรกเพื่อประหยัดเวลาและทรัพยากร



เคล็ดลับ:

ทำความเข้าใจข้อจำกัดของข้อมูลทุติยภูมิ (เช่น ปีที่จัดเก็บ วิธีการจัดเก็บ) และพิจารณาความเกี่ยวข้องกับบริบทปัจจุบัน จัดระบบข้อมูลที่รวบรวมได้ให้เป็นหมวดหมู่ชัดเจน และตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล

การสำรวจชุมชน Community Survey

วัตถุประสงค์:

การเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่เพื่อสำรวจข้อมูลเชิงคุณภาพ ผ่านกระบวนการ เช่น การสังเกต สัมภาษณ์ หรืออื่นๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีมิติมากขึ้น ซึ่งรวมถึงการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมายในวงกว้าง (Boynton & Greenhalgh, 2004; Dillman et al., 2014) เหมาะเมื่อต้องการข้อมูลเชิงปริมาณหรือความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่



เคล็ดลับ:

ใช้การสุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมเพื่อให้ข้อมูลเป็นตัวแทนของประชากร และพิจารณาใช้เครื่องมือสำรวจออนไลน์เพื่อความสะดวกในการเก็บและประมวลผล ออกแบบคำถามให้ชัดเจนและตรงประเด็น หลีกเลี่ยงคำถามชี้นำ และทดสอบแบบสอบถามก่อนนำไปใช้จริง



เครื่องมือและเทคนิค

เครื่องมือเสริมที่แนะนำ Supplementary Tools



การสัมภาษณ์เชิงลึก In-depth Interview

วัตถุประสงค์:

รวบรวมข้อมูลเชิงลึกจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เช่น ผู้บริหารระดับสูงทางการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้นำชุมชน เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาการศึกษาในจังหวัด (Brinkmann, 2014; Seidman, 2013) **ใช้เมื่อต้องการข้อมูลเชิงลึกและมุมมองส่วนบุคคลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์**



การสังเกตการณ์ Observation

วัตถุประสงค์:

สังเกตสภาพแวดล้อมและกิจกรรมทางการศึกษาโดยตรง เพื่อทำความเข้าใจบริบทและพฤติกรรมในสถานการณ์จริง (Emerson et al., 2011; Early Childhood Environment Rating Scale (ECERS-3), n.d.) **เหมาะสำหรับการเก็บข้อมูลพฤติกรรมหรือสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจริง**



Boundary Analysis/5 Why's

วัตถุประสงค์:

กระบวนการประเมินและกำหนดขอบเขตของผลลัพธ์ หรืออิทธิพลของปัจจัยหนึ่งๆ เพื่อกำหนดน้ำหนักที่เหมาะสมจากความเป็นไปได้ทั้งหมด รวมถึงการวิเคราะห์หาสาเหตุรากเหง้าของปัญหา (5 Why's) **ใช้เมื่อต้องการทำความเข้าใจสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและกำหนดขอบเขตการแก้ไขที่ชัดเจน**



Geographical Information System (GIS)

วัตถุประสงค์:

เทคโนโลยี GIS ใช้ในการจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล โดยเชื่อมข้อมูลตำแหน่งกับรายละเอียดเพื่อสร้างแผนที่และการวิเคราะห์ในหลายอุตสาหกรรม ช่วยให้ทีมงานเข้าใจแพตเทิร์นและบริบททางภูมิศาสตร์ ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นในด้านการสื่อสารและการตัดสินใจ **ใช้เมื่อต้องการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพื้นที่และเห็นภาพการกระจายตัวของปัญหาหรือทรัพยากร**



Problem Tree Analysis

วัตถุประสงค์:

วิเคราะห์ปัญหาหลัก สาเหตุ และผลกระทบเพื่อให้เข้าใจโครงสร้างของปัญหาอย่างเป็นระบบ และนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (USAID, n.d.) **ใช้เมื่อต้องการทำความเข้าใจความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลกระทบของปัญหาที่ซับซ้อนกับตัวอย่างขนาดใหญ่**



3

การวิเคราะห์สถานการณ์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Situation Analysis & Stakeholders Analysis



▶ วัตถุประสงค์

เพื่อทำความเข้าใจบริบทแวดล้อมทางการศึกษาของจังหวัด และระบุวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลและความสนใจต่อการศึกษา ขั้นตอนนี้ช่วยให้เห็นภาพรวมของปัจจัยภายนอกและผู้เล่นหลักที่จะส่งผลต่อการวางแผนและการนำไปปฏิบัติ การทำความเข้าใจบริบทจะช่วยให้แผนมีความสมจริงและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

เครื่องมือและเทคนิค

เครื่องมือหลัก Core Tools



PESTEL Analysis

วัตถุประสงค์:

วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทางการเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technological) สิ่งแวดล้อม (Environmental) และกฎหมาย (Legal) ที่อาจมีผลกระทบต่อการศึกษาในจังหวัด (Aguilar, 1967) เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่จำเป็นในการทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกที่กว้างขึ้น



เคล็ดลับ:

ระบุว่าแต่ละปัจจัยมีผลกระทบ “โอกาส” หรือ “อุปสรรค” ต่อการศึกษาในจังหวัดอย่างไร และพิจารณาแนวโน้มในอนาคตของแต่ละปัจจัย ควรทำเป็นกลุ่มเพื่อระดมความคิดเห็นจากหลากหลายมุมมอง เพื่อให้ได้ภาพที่ครอบคลุม

Stakeholder Mapping

วัตถุประสงค์:

ระบุและจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด (เช่น หน่วยงานภาครัฐ โรงเรียน ภาคเอกชน ชุมชน ผู้ปกครอง นักเรียน) และวิเคราะห์ตามมิติของอำนาจ (Power) และความสนใจ (Interest) (Bryson, 2018; Project Management Institute, 2017; MindTools, n.d.) เป็นเครื่องมือสำคัญในการทำความเข้าใจผู้เล่นหลักและวางแผนการมีส่วนร่วม



เคล็ดลับ:

แบ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็น 4 กลุ่ม (High Power/High Interest, High Power/Low Interest, Low Power/High Interest, Low Power/Low Interest) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การมีส่วนร่วมที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม และพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร (เช่น เป็นพันธมิตร เป็นคู่แข่ง เป็นกลาง)



เครื่องมือและเทคนิค

เครื่องมือเสริมที่แนะนำ Supplementary Tools



Multi-Criteria Analysis

วัตถุประสงค์:

กระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบและปัจจัยของทางเลือกหรือประเด็นหนึ่งๆ ด้วยเกณฑ์ที่หลากหลาย เพื่อช่วยในการตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุด ใช้เมื่อต้องการประเมินทางเลือกหรือปัจจัยต่างๆ โดยใช้เกณฑ์ที่หลากหลาย

Asset Tree Mapping

วัตถุประสงค์:

กระบวนการวาดแผนภาพในการแสดงทรัพยากรปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อหาศักยภาพที่มีอยู่ของพื้นที่ ซึ่งคล้ายคลึงกับการทำ Resource Mapping แต่เน้นการมองหา “สินทรัพย์” ที่มีอยู่เหมาะสำหรับการระบุและทำความเข้าใจทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนหรือจังหวัดอย่างเป็นระบบ



Value Chain Analysis

วัตถุประสงค์:

วิเคราะห์กิจกรรมหลัก (Primary Activities) เช่น การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การประเมินผล และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เช่น การบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ ในระบบการศึกษาของจังหวัด และผู้ที่มีบทบาทในแต่ละส่วน เพื่อระบุจุดที่สามารถเพิ่มคุณค่าหรือปรับปรุงประสิทธิภาพ (Porter, 1985; MindTools, n.d.) ใช้เมื่อต้องการวิเคราะห์กระบวนการและกิจกรรมหลักในการจัดการศึกษาเพื่อหาจุดที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้

Brainstorming

วัตถุประสงค์:

การระดมความคิดเห็นสร้างสรรค์เพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระในการเตรียมการ และซักซ้อมความต้องการต่างๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนใช้เมื่อต้องการสร้างความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ๆ อย่างรวดเร็วและหลากหลาย

4

การสังเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์ Strategic Synthesis



▶ วัตถุประสงค์

เพื่อสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในขั้นตอนก่อนหน้านี้ โดยใช้เครื่องมือ SWOT และ TOWS Matrix เพื่อพัฒนากลยุทธ์ที่เป็นไปได้และนำไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนนี้คือการแปลงข้อมูลเชิงวิเคราะห์ให้เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนและมีทิศทาง

เครื่องมือและเทคนิค

เครื่องมือหลัก Core Tools



SWOT Matrix

วัตถุประสงค์:

สรุปปัจจัยภายใน (จุดแข็ง - Strengths, จุดอ่อน - Weaknesses) และภายนอก (โอกาส - Opportunities, อุปสรรค - Threats) ที่สำคัญ และมีผลกระทบต่อการศึกษาในจังหวัด (Wheelen et al., 2018) เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่จำเป็นในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์

TOWS Matrix

วัตถุประสงค์:

จับคู่ปัจจัย SWOT เพื่อสร้างกลยุทธ์ 4 ประเภท (SO, WO, ST, WT) (Wehrich, 1982) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยแปลงผลการวิเคราะห์ SWOT ให้เป็นกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติได้

- SO (Strengths-Opportunities): กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งภายในเพื่อคว้าโอกาสจากภายนอก
- WO (Weaknesses-Opportunities): กลยุทธ์ที่มุ่งปรับปรุงจุดอ่อนภายในโดยใช้ประโยชน์จากโอกาสจากภายนอก
- ST (Strengths-Threats): กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งภายในเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคจากภายนอก
- WT (Weaknesses-Threats): กลยุทธ์ที่มุ่งลดจุดอ่อนภายในและหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากภายนอก



เคล็ดลับ:

การระบุปัจจัย SWOT ควรมีความเฉพาะเจาะจง และเป็นไปได้จริง ไม่ใช่แค่กว้างๆ และควรมาจากข้อมูลที่รวบรวมมาอย่างรอบด้าน ควรทำเป็นกลุ่มเพื่อระดมความคิดเห็นจากหลากหลายมุมมอง และมีการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย



เคล็ดลับ:

ในการสร้างกลยุทธ์แต่ละช่อง ให้ระดมสมองแนวคิดที่หลากหลายก่อน แล้วจึงคัดเลือกแนวคิดที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มีผลกระทบสูง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ควรเน้นกลยุทธ์ที่สามารถวัดผลได้และมีความชัดเจน

เครื่องมือและเทคนิค

เครื่องมือเสริมที่แนะนำ Supplementary Tools



Gap Analysis Table

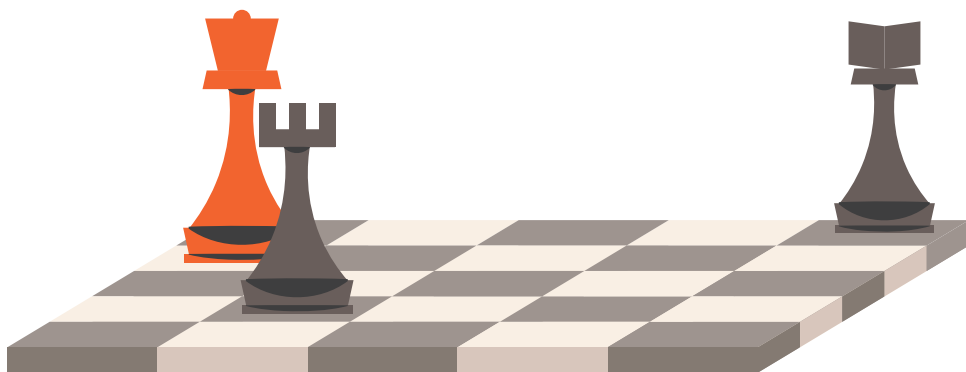
วัตถุประสงค์:

การวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันและความต้องการ โดยการกำหนดเป็นตารางประกอบด้วย ประเด็น สถานการณ์ปัจจุบัน สิ่งที่คาดหวัง สิ่งที่ควรเพิ่ม (ช่องว่าง) และแนวทางแก้ไข เพื่อระบุความแตกต่างที่ต้องได้รับการแก้ไข ใช้เพื่อระบุช่องว่างระหว่างสิ่งที่กำลังเป็นอยู่กับสิ่งที่ต้องการจะเป็นอย่างชัดเจน

การประเมินความสำคัญของปัจจัย

วัตถุประสงค์:

ให้คะแนนหรือจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย SWOT เพื่อเน้นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการกำหนดกลยุทธ์ และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม



5

การกำหนดรูปแบบ วางโครงสร้าง และยกร่างแผนการศึกษาจังหวัด Plan Formulation & Ideate/Prototype



วัตถุประสงค์

เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานของแผน โดยอ้างอิงจากผลการสังเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ 4 และความคิดสร้างสรรค์ ขั้นตอนนี้คือการนำกลยุทธ์ที่ได้มาจัดระบบและสร้างเป็นแผนงานที่จับต้องได้ และสามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย

เครื่องมือและเทคนิค

เครื่องมือหลัก Core Tools



Visioning Exercise

วัตถุประสงค์:

กำหนดภาพอนาคตทางการศึกษาที่พึงประสงค์ร่วมกันอย่างชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน **เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการกำหนดทิศทางและแรงบันดาลใจของแผน**



เคล็ดลับ:

วิสัยทัศน์ควรสั้น กระชับ จดจำง่าย และสะท้อนถึงคุณค่าหลักของการศึกษาในจังหวัด ควรเป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถเข้าใจและยึดถือเป็นแนวทางได้ และควรมีการทบทวนร่วมกันเพื่อให้มั่นใจว่าวิสัยทัศน์นั้นเป็นที่ยอมรับ

Education Plan Canvas (ดัดแปลงจาก Business Model Canvas)

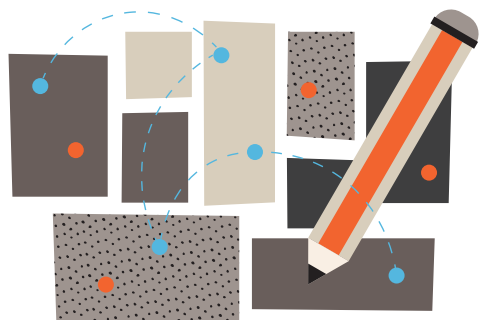
วัตถุประสงค์:

ออกแบบโครงสร้างแผนโดยระบอบองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ กลุ่มเป้าหมาย (ผู้เรียน ผู้ปกครอง ครู) คุณค่าที่นำเสนอ (ผลลัพธ์การศึกษาที่คาดหวัง) ช่องทาง (การจัดการศึกษา) ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก พันธมิตรหลัก และโครงสร้างต้นทุน (งบประมาณ) (Osterwalder & Pigneur, 2010) **เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เห็นภาพรวมของแผนและองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน**



เคล็ดลับ :

ใช้เครื่องมือนี้เป็นภาพรวมที่เข้าใจง่าย เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ในแผน ควรทำเป็นกลุ่มเพื่อระดมความคิดและเติมเต็มข้อมูลในแต่ละช่อง และพิจารณาความสอดคล้องกันของแต่ละส่วน



เครื่องมือและเทคนิค

เครื่องมือเสริมที่แนะนำ Supplementary Tools



Strategy Canvas

วัตถุประสงค์:

เปรียบเทียบจุดยืนทางการแข่งขันของจังหวัดในด้านการศึกษา (เช่น ด้านคุณภาพ การเข้าถึง นวัตกรรม) กับจังหวัดอื่นหรือมาตรฐานระดับชาติ และระบุโอกาสในการสร้างความแตกต่าง หรือ “Blue Ocean” (Kim & Mauborgne, 2005) ใช้เมื่อต้องการหาวิธีการสร้างความแตกต่างและนวัตกรรมในการจัดการศึกษา



Scenario Analysis

วัตถุประสงค์:

เป็นเครื่องมือวางแผนที่ใช้สมมติสถานการณ์อนาคตหลากหลายแบบ (เช่น ดี-กลาง-แย่) เพื่อให้แผนที่วางไว้มีความยืดหยุ่นและพร้อมรับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น เหมาะสำหรับ การวางแผนในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง เพื่อให้แผนมีความยืดหยุ่น



Time Series Analysis

วัตถุประสงค์:

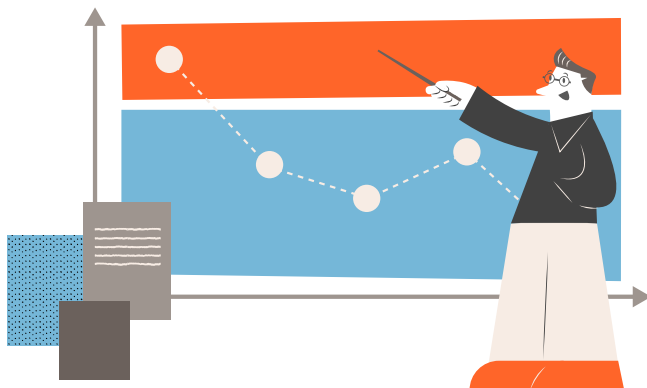
เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลังในระยะเวลา (3-10 ปี) เพื่อตรวจสอบแนวโน้ม แล้วคาดการณ์แนวโน้มอนาคต เช่น จำนวนเด็กเข้าเรียน เด็กออกกลางคัน ครูเกษียณ แนวโน้มงบประมาณ ใช้เมื่อต้องการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตจากข้อมูลในอดีตเพื่อประกอบการตัดสินใจ



Multi-Agent Simulation

วัตถุประสงค์:

เป็นการจำลอง “ปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยย่อยหลายตัว” เช่น นักเรียน-ครู-โรงเรียน-ผู้บริหาร-ชุมชน โดยแต่ละตัวมีพฤติกรรมของตนเองและโต้ตอบกันในระบบ เพื่อดูผลรวมของระบบว่าจะเกิดอะไรขึ้น เหมาะสำหรับวิเคราะห์ผลกระทบของนโยบายที่ซับซ้อนในระยะยาว โดยจำลองปฏิสัมพันธ์ของแต่ละส่วนในระบบ



6

การปรับปรุงร่างแผนการศึกษาจังหวัด Draft Plan Revision & Test



วัตถุประสงค์

เพื่อปรับปรุงร่างแผนให้มีความชัดเจน สมบูรณ์ และสอดคล้องกับข้อมูลและความคิดเห็นที่ได้รับ ขั้นตอนนี้คือการขัดเกลาแผนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นก่อนนำเสนอต่อสาธารณะ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนมีความแม่นยำและเป็นไปได้จริง

เครื่องมือและเทคนิค

เครื่องมือหลัก Core Tools



การทบทวนโดยผู้เชี่ยวชาญ Expert Review

วัตถุประสงค์:

ขอข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา (เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร การบริหารการศึกษา การประเมินผล) เพื่อให้มั่นใจในความถูกต้องและเหมาะสมทางวิชาการ (Pierel, 2010) เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้แผนได้รับการตรวจสอบจากผู้มีความรู้และประสบการณ์เฉพาะทาง

การพิจารณาภายใน ดัดแปลงจาก Business Model Canvas

วัตถุประสงค์:

ให้คณะทำงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในหน่วยงานตรวจสอบความถูกต้อง ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของแผน ก่อนนำเสนอต่อภายนอก เป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้ทีมงานภายในมีความเข้าใจและยอมรับในแผนร่วมกัน



เคล็ดลับ:

เลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีมุมมองหลากหลายและมีความรู้เชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแผน และกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนสำหรับการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้กระบวนการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



เคล็ดลับ:

กำหนดเกณฑ์การตรวจสอบที่ชัดเจน และมีการประชุมเพื่ออภิปรายข้อเสนอแนะอย่างเปิดเผย เพื่อให้ทุกคนเห็นภาพรวมและยอมรับการปรับปรุงที่เกิดขึ้น ควรมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการแก้ไขตามข้อเสนอแนะ



เครื่องมือและเทคนิค

เครื่องมือเสริมที่แนะนำ Supplementary Tools



> Policy Canvas

วัตถุประสงค์:

กรอบเครื่องมือช่วยให้เห็นภาพรวมของนโยบายอย่างเป็นระบบ เช่น เป้าหมาย กลุ่มเป้าหมาย ปัญหา ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และความท้าทาย **ใช้เพื่อนำเสนอโครงสร้างนโยบายให้ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นภาพรวมอย่างชัดเจน**

> Policy Feedback Matrix

วัตถุประสงค์:

ตารางที่ใช้วิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากหลายฝ่าย โดยแยกประเภทของ feedback ว่าเป็น “สนับสนุน” “เป็นกลาง” หรือ “คัดค้าน” พร้อมเหตุผล เพื่อช่วยในการตัดสินใจว่าจะปรับร่างแผนอย่างไร **ใช้เมื่อต้องการจัดการและวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจำนวนมากอย่างเป็นระบบ**

> การทดสอบนำร่อง Pilot Testing

วัตถุประสงค์:

ทดลองนำร่องบางส่วนของแผนในขนาดเล็ก (เช่น โครงการนำร่องในโรงเรียนบางแห่ง หรือ การทดลองใช้หลักสูตรใหม่ในกลุ่มเล็ก) เพื่อประเมินผลและรวบรวมข้อเสนอแนะในสภาพแวดล้อมจริง (Brown, 2009) **เหมาะสำหรับการทดสอบแนวคิดหรือโครงการใหม่ๆ ก่อนการขยายผลเต็มรูปแบบ**

> Scenario Testing by Stakeholders

วัตถุประสงค์:

กระบวนการ “ทดสอบ” ความยืดหยุ่นของร่างแผนการศึกษา ด้วยสถานการณ์สมมติ (scenario) เช่น ใต้ถล่มลง จำนวนครูลดลง เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไว ฯลฯ เพื่อดูว่าแผนยังใช้ได้หรือไม่ และควรปรับอะไร **ใช้เมื่อต้องการประเมินความยืดหยุ่นและความทนทานของแผนภายใต้สถานการณ์ในแบบต่างๆ**



7

การประชุมรับฟังความคิดเห็นต่อร่างแผนการศึกษาจังหวัด Stakeholders Consultation & Feedback Loops



วัตถุประสงค์

เพื่อรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้างเพื่อให้แผนมีความสมบูรณ์และได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน ขั้นตอนนี้เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการนำแผนไปปฏิบัติ

เครื่องมือและเทคนิค

เครื่องมือหลัก Core Tools



Stakeholders Mapping + Influence-Interest Matrix (สำหรับการวางแผนการสื่อสาร)

วัตถุประสงค์:

เครื่องมือวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยพิจารณาจากระดับความสนใจและระดับอิทธิพล ช่วยให้ทราบการสื่อสารและการจัดเวทีได้อย่างเหมาะสม **ใช้เพื่อวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารและการมีส่วนร่วมที่เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม**



เคล็ดลับ:

ใช้ข้อมูลจาก Stakeholders Mapping ในขั้นตอนที่ 3 มาต่อยอด เพื่อกำหนดกลยุทธ์การรับฟังความคิดเห็นที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม (เช่น กลุ่มที่มีอิทธิพลสูงและสนใจมาก ควรเชิญเข้าร่วม Deliberative Workshop)

การประชุมประชาพิจารณ์ Public Hearing

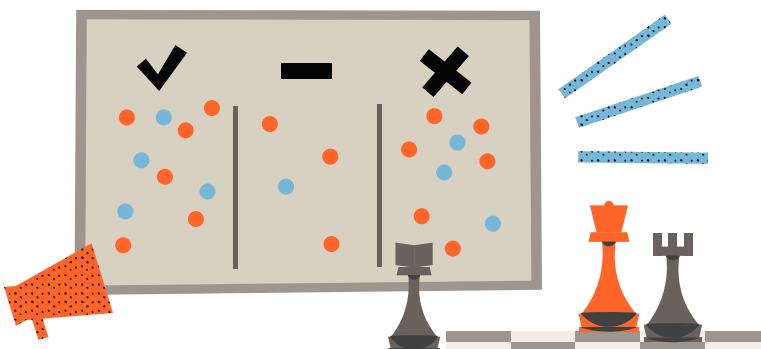
วัตถุประสงค์:

นำเสนอแผนและเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นทางการและเปิดเผย **เหมาะสำหรับการรับฟังความคิดเห็นจากสาธารณะในวงกว้างและสร้างความโปร่งใส**



เคล็ดลับ:

จัดเตรียมเอกสารสรุปแผนที่เข้าใจง่าย และมีช่องทางให้ผู้เข้าร่วมสามารถแสดงความคิดเห็นได้ทั้งแบบเปิดเผยและไม่เปิดเผยตัวตน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและครอบคลุมทุกประเด็น



เครื่องมือและเทคนิค

เครื่องมือเสริมที่แนะนำ Supplementary Tools



Deliberative Workshop

วัตถุประสงค์:

เวทีประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้ Stakeholders แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเชิงลึกต่อ “ร่างแผน” โดยเน้นการรับฟังอย่างรอบด้าน และตั้งคำถามเชิงนโยบาย ใช้เมื่อต้องการข้อเสนอแนะเชิงลึกและสร้างความเข้าใจร่วมกันในประเด็นที่ซับซ้อน

World Cafe/ Open Space Technology

วัตถุประสงค์:

สร้างบรรยากาศการสนทนาแบบมีส่วนร่วมในกลุ่มใหญ่ เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นที่หลากหลายและสร้างสรรค์ในประเด็นที่ซับซ้อน (The World Café Community, n.d.) เหมาะสำหรับกระดมความคิดเห็นจากกลุ่มคนจำนวนมากในบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ

การรับฟังความคิดเห็นออนไลน์ Online Consultation

วัตถุประสงค์:

ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้ที่ไม่สามารถเข้าร่วมการประชุมได้ หรือต้องการแสดงความคิดเห็นในเวลาที่เหมาะสม ใช้เมื่อต้องการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในวงกว้างและมีความหลากหลายทางภูมิศาสตร์



8

การเสนอคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) พิจารณาและประกาศใช้ Approval and Dissemination



▶ วัตถุประสงค์

เพื่อนำเสนอแผนต่อคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) เพื่อพิจารณาอนุมัติ และเผยแพร่สู่สาธารณะ ขั้นตอนนี้คือการทำให้แผนมีผลบังคับใช้และเป็นที่รับรู้ ในวงกว้าง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาในจังหวัด

เครื่องมือและเทคนิค

เครื่องมือหลัก Core Tools



Policy Briefing Note

วัตถุประสงค์:

เอกสารสรุปข้อเสนอเชิงนโยบายที่กระชับ ตรงประเด็น ใช้สำหรับเสนอต่อผู้ตัดสินใจ เช่น คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) ให้เข้าใจเนื้อหาหลัก ข้อเสนอ ผลกระทบ และประเด็นสำคัญในการตัดสินใจได้รวดเร็ว เป็นเอกสารสำคัญในการนำเสนอข้อมูล ที่กระชับและตรงประเด็นสำหรับผู้มีอำนาจตัดสินใจ

การนำเสนอต่อคณะกรรมการ Presentation to the Committee

วัตถุประสงค์:

สรุปสาระสำคัญของแผน กลยุทธ์หลัก และ ผลการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ เป็นโอกาสสำคัญในการนำเสนอแผนด้วย วาจาและตอบข้อซักถามโดยตรง



เคล็ดลับ:

สรุปเนื้อหาสำคัญของแผนฯ ให้กระชับใน 3-5 หน้า ระบุชัดเจนว่าแผนตอบปัญหาอะไร / เสนออะไร / มีผลลัพธ์ต่อใคร / ความคุ้มค่าเป็นอย่างไร เน้นภาษาที่ชัดเจน ไม่ซับซ้อน โดยใช้ infographic ช่วยสื่อสาร



เคล็ดลับ:

เน้นการนำเสนอที่กระชับ ชัดเจน และตอบคำถาม ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากคณะกรรมการได้อย่าง ครบถ้วน โดยใช้ให้เห็นถึงประโยชน์และผลกระทบ เชิงบวกของแผนต่อการพัฒนาการศึกษาของจังหวัด

เครื่องมือเสริมที่แนะนำ Supplementary Tools



Implementation Roadmap

วัตถุประสงค์:

แผนภาพหรือเอกสารแสดงลำดับขั้นตอน และช่วงเวลาของการดำเนินงานแผนหลังจาก ได้รับอนุมัติ เพื่อให้คณะกรรมการเห็นภาพว่า “หลังเห็นชอบแล้ว จะเดินหน้าอย่างไร” ใช้เพื่อแสดงแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ภายหลังจากการอนุมัติ



การประกาศใช้แผน Plan Announcement

วัตถุประสงค์:

เผยแพร่แผนอย่างเป็นทางการผ่านช่องทาง ต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานและประชาชนรับทราบ และนำไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนสุดท้ายใน การสื่อสารแผนให้สาธารณะรับทราบ และสร้างการสนับสนุน

รายการอ้างอิง (References)

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Boynton, P. M., & Greenhalgh, T. (2004). Selecting, designing, and developing your questionnaire. *BMJ*, 328(7451), 1312-1315.
- Brinkmann, S. (2014). *Qualitative interviewing*. Oxford University Press.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. Harper Business.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Corti, L., Witzel, A., & Stoneman, P. (2019). *Secondary analysis of qualitative data*. SAGE Publications.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Early Childhood Environment Rating Scale (ECERS-3). (n.d.). What is ECERS-3?. Retrieved from <https://ersi.fpg.unc.edu/ecers-3>
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes* (2nd ed.). University of Chicago Press.
- IDEO. (n.d.). *Design Thinking*. Retrieved from <https://www.ideo.com/approach/design-thinking>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: From theory to practice*. California Management Review, 47(3), 105-121.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2014). *Focus groups: A practical guide for applied research* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- MindTools. (n.d.). Porter's value chain: Understanding competitive advantage. Retrieved from <https://www.mind-tools.com/az/porters-value-chain.htm>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2018). *PISA 2015 Results (Volume I): Excellence and Equity in Education*. OECD Publishing.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Pierel, R. (2010). How to review a manuscript. American Physiological Society. Retrieved from <https://journals.physiology.org/author-info/how-to-review>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Newtown Square, PA: Author.
- QuestionPro. (2023, June 28). Secondary data analysis: Definition, advantages & disadvantages. Retrieved from <https://www.questionpro.com/blog/secondary-data-analysis/>
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences* (4th ed.). New York: Teachers College Press.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- The Pell Institute. (n.d.). *Conducting a needs assessment*. Retrieved from https://pellinstitute.org/wp-content/uploads/2020/03/Conducting_a_Needs_Assessment.pdf
- The World Café Community. (n.d.). *Host guide for the world café*. Retrieved from <https://theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/Host-Guide.pdf>
- UNESCO. (2016). *Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action for the implementation of Sustainable Development Goal 4: Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all*. UNESCO.
- USAID. (n.d.). *Problem tree analysis*. Retrieved from https://usaidelearninglab.org/sites/default/files/resources/Problem_Tree_Analysis.pdf
- Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson Education.
- World Bank. (2020). *The State of Global Education: 18 Months Into the Pandemic*. World Bank.
- Wudpecker. (n.d.). *How to run an effective project kickoff meeting*. Retrieved from <https://wudpecker.io/blog/how-to-run-an-effective-project-kickoff-meeting/s>



สำนักรับนโยบายและแผนการศึกษา
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

