



การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนากลยุทธ์สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา

STRATEGY DEVELOPMENT PROCESS FOR SECONDARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE

ศรายุทธ ธีศรีชัย

Sarayut Thisrichai

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, ประเทศไทย

The Secondary Educational Service Area Office Bangkok 1, Thailand

Corresponding author E-mail: st30042522@gmail.com

Received: 22 July 2026; Revised: 18 September 2026; Accepted: 18 September 2026

การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนากลยุทธ์สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา

ศรายุทธ ธิศรีชัย

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา โดยทบทวนแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารการศึกษา ธรรมชาติ และหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้อง ผลการสังเคราะห์พบว่ากระบวนการดังกล่าวเป็นวงจร 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์บริบทภายนอกและภายในด้วย STEP, SWOT, IFAS และ EFAS 2) การกำหนดทิศทางและแปลงผลวิเคราะห์เป็นกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix 3) การนำกลยุทธ์ไปสู่โครงการหรือกิจกรรมที่มีตัวชี้วัด งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลา และ 4) การติดตามและประเมินผลด้วย MBO/KPI เพื่อใช้ผลย้อนกลับปรับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง บทความเสนอโมเดล 4ป/4A ได้แก่ ประเมินบริบท (Analyze) ปรับทิศทาง (Align) ปฏิบัติการ (Act) และประเมินและพัฒนา (Assess) โดยบูรณาการธรรมชาติ อธิบาท 4 สังคหวัตถุ 4 พรหมวิหาร 4 และกัลยาณมิตร เพื่อให้การพัฒนากลยุทธ์เชื่อมโยงนโยบายกับปัญหาเชิงพื้นที่ คุณภาพและความเสมอภาคของผู้เรียน การสนับสนุนสถานศึกษา และความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างตรวจสอบได้

คำสำคัญ: การพัฒนากลยุทธ์; สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา; ธรรมชาติทางการศึกษา;
โมเดล 4ป

STRATEGY DEVELOPMENT PROCESS FOR SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

Sarayut Thisrichai

Abstract

This academic article synthesizes a strategic development process suitable for Secondary Educational Service Area Offices in a changing educational context. It reviews strategic management, educational administration, governance, and relevant Buddhist principles. The synthesis identifies a four-stage cycle: 1) analyzing external and internal contexts through STEP, SWOT, IFAS, and EFAS; 2) aligning direction and converting evidence into SO, WO, ST, and WT strategies through the TOWS Matrix; 3) translating strategies into projects and activities with indicators, budgets, responsible persons, and timelines; and 4) monitoring and evaluating implementation through MBO and KPIs so that feedback can be used for continuous adjustment. The article proposes the 4A model: Analyze, Align, Act, and Assess, corresponding to the Thai 4P model of Pramoen Boribot, Prap Thitthang, Patibatkan, and Pramoen Lae Phatthana. The model integrates educational governance with Iddhipada 4, Sangahavatthu 4, Brahnavihara 4, and the principle of Kalyanamitta. It thereby links national policy to area-based problems, learner quality and equity, school support, and transparent social accountability.

Keywords: Strategic development; Secondary Educational Service Area Office; Educational governance; 4A model

บทนำ

การพัฒนากลยุทธ์เป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์กรเนื่องจากกลยุทธ์สามารถช่วยให้องค์กรมีทิศทาง เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งเมื่อองค์กรมีทิศทางที่ชัดเจนแล้วจะช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรมีทิศทางในการดำเนินงานที่เป็นแบบแผนเดียวกัน รับรู้เข้าใจในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรแบบเดียวกัน ส่งผลให้การดำเนินงานภายในองค์กรมีความสอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี และสามารถจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ลดข้อผิดพลาดในการดำเนินงานขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่องค์กรเผชิญอยู่ในขณะนั้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2568) เนื่องจากสภาพแวดล้อมองค์กรโดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัย ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถอยู่รอดได้ในทุกสถานการณ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับ สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่ การศึกษา ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน การระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผล สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และ สถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนดำเนินการและประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ จะต้องบริหารจัดการหน่วยงานอย่างเป็นระบบให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพตามที่หน่วยงานต้นสังกัด กำหนด

แม้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะมีหน้าที่จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และแผนปฏิบัติการตามกรอบของหน่วยงานต้นสังกัด แต่ความท้าทายสำคัญมิได้อยู่ที่การมีเอกสารแผนเท่านั้น หากอยู่ที่การ วิเคราะห์บริบทอย่างแม่นยำ การเชื่อมกลยุทธ์กับปัญหาจริงของพื้นที่ การแปลงกลยุทธ์เป็นโครงการที่วัดผลได้ และการใช้ผลการประเมินเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวนโยบาย ผู้ปฏิบัติ และบริบทพื้นที่ (Honig, 2006) บทความนี้จึงมุ่งสังเคราะห์

กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ที่ช่วยลดช่องว่างระหว่างการจัดทำแผนกับการปฏิบัติจริงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงของนโยบายและงบประมาณ ภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ ความเหลื่อมล้ำระหว่างโรงเรียนที่มีขนาดและทรัพยากรต่างกัน ตลอดจนความปลอดภัย สุขภาวะ และพฤติกรรมของผู้เรียน หลักฐานระหว่างประเทศชี้ว่าการฟื้นฟูการเรียนรู้ต้องดำเนินควบคู่กับการลดความเหลื่อมล้ำและการใช้ข้อมูลจำแนกตามกลุ่มผู้เรียนและบริบท (OECD, 2023; World Bank et al., 2022) ขณะเดียวกัน การใช้เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ในการบริหารการศึกษาต้องตั้งอยู่บนความเหมาะสม ความเสมอภาค หลักฐานเชิงประจักษ์ ความยั่งยืน และจริยธรรมที่คุ้มครองผู้เรียนและครู (Global Education Monitoring Report Team, 2023; Miao & Cukurova, 2024)

ดังนั้น การวิเคราะห์ STEP และ SWOT ของสำนักงานเขตพื้นที่จึงควรครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ระบบข้อมูลสารสนเทศและ AI ความพร้อมของครูและบุคลากร ความปลอดภัยและสุขภาวะของผู้เรียน ความเหลื่อมล้ำเชิงพื้นที่ ตลอดจนความร่วมมือกับชุมชนและภาคีเครือข่าย ประเด็นเหล่านี้ทำให้การพัฒนากลยุทธ์ต้องเป็นการตัดสินใจบนฐานข้อมูลและการมีส่วนร่วม มิใช่การจัดทำแผนในลักษณะเดียวกันทุกพื้นที่

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

กลยุทธ์เริ่มต้นถูกนำมาเป็นวาทะเชิงรุกในกองทัพเพื่อวางแผนการดำเนินงานและควบคุมการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ก่อนที่จะขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ไปสู่กลยุทธ์ขององค์การ โดยกลยุทธ์เป็นความคิด แผนงาน และการกระทำที่องค์การนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง (Pitts & Lei, 2000) หรือ แผนปฏิบัติการของผู้บริหารที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ (Thompson et al., 2007) เพื่อให้สำเร็จตามความต้องการ โดยระบุทิศทางและวิธีการในระยะยาวเพื่อให้องค์การเกิดประสิทธิภาพ สามารถอยู่รอดท่ามกลางสภาวะการแข่งขันและทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่วางไว้ (พรธนะ วันทอง, 2565) โดยการกำหนดกลยุทธ์ และวิธีการดำเนินงานต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์

การดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวัง จำเป็นจะต้องนำกระบวนการบริหารมาเชื่อมโยงเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความชัดเจนและครอบคลุม การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการดำเนินงานที่ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางโดยการกำหนดชุดของวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงในการดำเนินงาน การตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จในระยะยาว (Wheelen & Hunger, 2011) โดยมีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (Formulating) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) และการประเมินผล (Evaluating) เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (David, 2013) ผู้เขียนจึงสรุปได้ว่า

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผนบริหารจัดการองค์การเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การนำ กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

2. ขอบเขตความหมายของคำสำคัญ

การพัฒนากลยุทธ์ในความหมายเฉพาะเน้นการวิเคราะห์บริบท การกำหนดทิศทาง และการจัดทำทางเลือกเชิงกลยุทธ์ ส่วนการบริหารเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมการวิเคราะห์ การกำหนด การนำไปปฏิบัติ และการควบคุมประเมินผล โดยการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นช่วงที่แปลงกลยุทธ์เป็นแผนงาน โครงการ ทรัพยากร ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลา ขณะที่การควบคุมและประเมินผลทำหน้าที่เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับกลยุทธ์ บทความนี้ใช้คำว่า “กระบวนการพัฒนากลยุทธ์” ในความหมายกว้างที่ครอบคลุมวงจรการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมด เพื่อเน้นการพัฒนาจากการวิเคราะห์จนถึงการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. กระบวนการพัฒนากลยุทธ์บนฐานธรรมาภิบาลและคุณธรรมทางการศึกษา

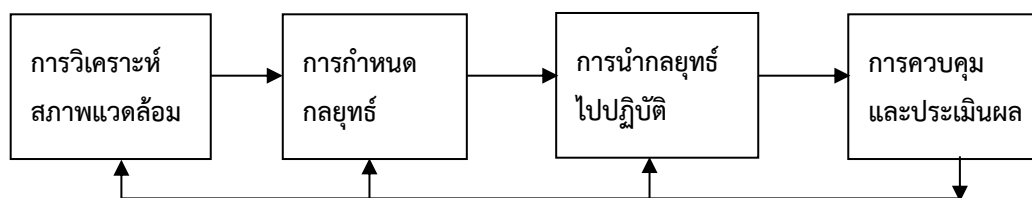
กลยุทธ์ที่ดีต้องไม่พิจารณาเฉพาะประสิทธิภาพเชิงเทคนิค แต่ต้องกำหนดผลลัพธ์ด้านคุณภาพ ความเสมอภาค ความปลอดภัย และประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นเกณฑ์ตัดสินใจ ธรรมาภิบาลทางการศึกษา จึงประกอบด้วยการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส การตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม ประสิทธิภาพ และความเป็นธรรม โดยการประเมินต้องมองความรับผิดชอบร่วมกันของผู้กำหนดนโยบาย สำนักงานเขตพื้นที่ สถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคี มิใช่ผลักภาระให้ผู้ปฏิบัติฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (Global Education Monitoring Report Team, 2017)

ในมิติพุทธธรรม อิทธิบาท 4 ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา สนับสนุนความมุ่งมั่น การลงมือทำ และการทบทวนปรับปรุงในช่วง Act และ Assess; สังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา สนับสนุนการสื่อสารและสร้างเครือข่ายความร่วมมือ; พรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เป็นฐานของภาวะผู้นำที่เอื้ออาทรและเป็นธรรม; ส่วนกัลยาณมิตรช่วยกำหนดบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่ให้เป็นผู้ให้คำปรึกษา ส่งเสริม และพัฒนาสถานศึกษา มากกว่าการกำกับควบคุมเพียงด้านเดียว (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2559) ภาวะผู้นำดังกล่าวควรเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้และความสามารถของบุคลากร (Leithwood et al., 2020)

4. กระบวนการพัฒนากลยุทธ์

กระบวนการบริหารกลยุทธ์เป็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบพื้นฐาน 4 องค์ประกอบ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการประเมินและควบคุม (Wheelen et al., 2018) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดำเนินการโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในการกำหนดทิศทางขององค์กร ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดพันธกิจ (Mission) และการกำหนดเป้าหมาย (Goals & Objectives) การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ ได้แก่ การติดตามและวัดผลการดำเนินงาน การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมาย และการปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ (กวินพัฒน์ เลิศพงษ์มณี, 2566)

ผู้เขียนจึงสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนากลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่องค์กรใช้ในการกำหนดทิศทางวางแผน และดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการสามารถแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้



แผนภาพที่ 1 องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารกลยุทธ์

ที่มา: ศรายุทธ ธีศรีชัย (2568)

กระบวนการพัฒนากลยุทธ์สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

กระบวนการพัฒนากลยุทธ์สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สามารถแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) มีขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์ศักยภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่เป็นปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนที่เป็นปัจจัยภายใน รวมถึงทราบโอกาสและอุปสรรคที่เป็นปัจจัยภายนอก ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สามารถนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในประเด็นจุดแข็งและโอกาสมาสร้างความได้เปรียบให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในทางกลับกันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต้องพยายามหาทางแก้ไข ปรับปรุง เพื่อลดจุดอ่อนภายใน และอุปสรรคภายนอกให้ลดลงเหลือน้อยที่สุด ซึ่งเรียกการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การนี้ว่า SWOT Analysis

1.1 องค์ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เรียกอีกอย่างว่า SWOT Analysis เป็นเครื่องมือหรือเทคนิคในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ และเป็นเทคนิคที่องค์กรนิยมนำมาใช้ประเมินตนเอง โดยองค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ซึ่งสอดคล้องกับวิช สกวนวงศ์วาน (2560) และสุตใจ ดิลกทรรศนธ์ (2562) ดังนี้

1) จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง สมรรถนะและความเป็นเลิศด้านทรัพยากรองค์การ รวมถึงทักษะของบุคลากร จุดแข็งเกิดจากทรัพยากรและสมรรถนะ หรือความสามารถที่มีอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเป็นข้อได้เปรียบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2) จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง ความไม่สามารถ ข้อจำกัดและความขาดแคลนในทรัพยากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทำให้มีข้อเสียเปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่งเป็นสิ่งที่ขัดขวางต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสำนักงานตลอดจนเป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงาน

3) โอกาส (Opportunities) หมายถึง ลักษณะเฉพาะของปัจจัยแวดล้อมภายนอกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาซึ่งมีศักยภาพที่จะช่วยให้สำนักงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเป็นข้อได้เปรียบหลักในการสนับสนุนการดำเนินงานให้แก่สำนักงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

4) อุปสรรค (Threats) หมายถึง ลักษณะสภาวะแวดล้อมภายนอกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เป็นสิ่งที่ขัดขวางที่สำคัญต่อตำแหน่งทางการแข่งขันของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในปัจจุบัน

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจุดแข็ง เพื่อให้ทราบถึงจุดเด่น หรือข้อดี ความได้เปรียบ และศักยภาพของสำนักงาน และปัจจัยจุดอ่อน เพื่อให้สำนักงานทราบถึงจุดด้อย หรือข้อเสียที่อ่อนแอ และไร้ความสามารถ ซึ่งต้องหาทางปรับปรุงจุดอ่อนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาให้เหลือน้อยที่สุด

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้หลัก Seven - S Framework องค์การควรจัดการบริหารงานอย่างไรจึงจะประสบผลสำเร็จผลการค้นคว้าวิจัยว่า ความสำเร็จในการบริหารองค์การที่สัมฤทธิ์ผลนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัย ตัวแปร 7 Seven 's ที่สัมพันธ์เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน มีรายละเอียด ดังนี้

(1) Structure (โครงสร้าง) คือ แผนภูมิของสำนักงานและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แสดงความสัมพันธ์ว่าใครต้องขึ้นตรงกับใคร รวมทั้งแสดงให้เห็นว่าสายงานต่าง ๆ มีการจัดแบ่งและรวมกันอย่างไร

(2) Strategy (กลยุทธ์) คือ ชุดของการปฏิบัติการ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่ยั่งยืน

(3) Systems (ระบบ) คือ กระบวนการและทิศทางการไหลของงานที่แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานประจำวันของสำนักงานดำเนินไปอย่างไร

(4) Style (รูปแบบการบริหาร) คือ สิ่งที่ผู้บริหารถือเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกมาในรูปของการใช้เวลา การให้ความสนใจ และพฤติกรรมการบริหารงานที่เป็นแบบเฉพาะ แสดงให้เห็นว่าฝ่ายบริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานอย่างไร ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าสิ่งที่ผู้บริหารพูด

(5) Staff (บุคลากร) คือ สมาชิกทั้งหมด รวมถึงพนักงานทุกระดับในสำนักงาน

(6) Skills (ทักษะ) คือ ความรู้ความสามารถที่เป็นจุดเด่นที่องค์กรมี สามารถดำเนินงานสนองกลยุทธ์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ

(7) Shared values (ค่านิยมร่วม) คือ ค่านิยมที่คนส่วนมากในองค์กรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติปกติเขียนเป็นข้อความแสดงถึงเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรยึดถือร่วมกัน ข้อความที่เขียนมีความชัดเจน เข้าใจง่าย ครอบคลุมถึงทุกคนทั่วทั้งองค์กร และใช้เป็นหลักยึดถือได้ตลอดไป

2) สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factor Analysis Summary : IFAS)

การสรุปผลวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (IFAS) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในสำนักงานที่ประกอบด้วยจุดแข็ง และจุดอ่อน เพื่อนำปัจจัยดังกล่าวมาใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถในการตอบสนองต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในสำนักงาน เพื่อให้เห็นแนวทางการประยุกต์ใช้ IFAS ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้เขียนนำเสนอตัวอย่างการวิเคราะห์งานสถานักเรียน ซึ่งเป็นภารกิจหนึ่งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ ตัวอย่างดังกล่าวมิได้ครอบคลุมภารกิจทั้งหมดของสำนักงาน แต่ใช้เพื่อแสดงขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และเมื่อนำไปใช้จริงต้องกำหนดปัจจัยจากข้อมูลระดับสำนักงานเขตพื้นที่แต่ละแห่งดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในงานสถานักเรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ที่มา : ศราวุธ ธิศรีชัย (2568)

ปัจจัย	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนนถ่วง น้ำหนัก	ข้อคิดเห็น	
จุดแข็ง (Strengths)	1	2	3	4	5
S1 แผนการดำเนินงานส่งเสริมงานสถานักเรียน เด็ก และเยาวชนในสถานศึกษาที่ชัดเจน	0.10	5	0.50	มีการวางแผนที่ดี	
S2 ผู้บริหารสถานศึกษา เจ้าหน้าที่ และครู ผู้รับผิดชอบ ให้ความสำคัญ มีความมุ่งมั่นและ ตั้งใจในการส่งเสริมงานสถานักเรียน	0.15	5	0.75	ศักยภาพของบุคลากร	
S3 ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความ เข้าใจการดำเนินงานสถานักเรียนเป็นอย่างดี	0.10	5	0.50	ศักยภาพของผู้บริหาร	
S4 สถานักเรียนมีศักยภาพและความสามารถในการเป็นผู้นำและทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์	0.05	4	0.20	เพิ่มการพัฒนาผู้นำนักเรียน	
S5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสนับสนุนบุคลากรให้คำปรึกษา และแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินงานสถานักเรียนอย่างดี	0.15	4	0.60	จัดคนตรงกับงาน	
จุดอ่อน (Weaknesses)					
W1 การกำหนดนโยบาย คู่มือ แนวทางการดำเนินงานส่งเสริมงานสถานักเรียนไม่ชัดเจน	0.10	4	0.20	ตรงกับความต้องการพัฒนา	
W2 ขาดศูนย์หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบงานสถานักเรียน ระดับเขตพื้นที่การศึกษาที่ชัดเจน	0.10	3	0.30	ที่ตั้งอยู่ สพม.กท1	

ปัจจัย	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนนถ่วง น้ำหนัก	ข้อคิดเห็น
W3 ขาดการประชาสัมพันธ์ ประชุมชี้แจง นโยบายที่เกี่ยวข้องการดำเนินงานส่งเสริมงาน สถานักเรียน เด็ก และเยาวชนในสถานศึกษา	0.10	2	0.20	ปรับปรุงการ ประชาสัมพันธ์
W4 ขาดการสนับสนุนกิจกรรมของสถานักเรียน ระดับเขตพื้นที่การศึกษาที่หลากหลาย	0.05	3	0.15	สร้างความร่วมมือ
W5 ครุยังขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะใน การส่งเสริมการดำเนินงานของสถานักเรียน	0.10	3	0.30	พัฒนาครูสถานักเรียน
คะแนนรวม	1.0	-	3.70	จุดแข็ง

จากตารางที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในงานสถานักเรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีคำอธิบาย ดังนี้

1) คอลัมน์ 1 (ปัจจัยภายใน) กำหนดปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดจำนวน 8-10 ปัจจัย ทั้งปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน และมีความสำคัญที่สุดของสำนักงาน

2) คอลัมน์ 2 (น้ำหนัก) กำหนดให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละปัจจัยจาก 1.0 (สำคัญมากที่สุด) ถึง 0 (ไม่มีความสำคัญ) ถ้าปัจจัยใดมีน้ำหนักมากกว่าแสดงว่าปัจจัยนั้นมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของสำนักงานทั้งในปัจจุบัน และอนาคต โดยผลรวมของน้ำหนักทั้งหมดสำหรับทุกปัจจัยต้องเท่ากับ 1.0 เสมอไม่ว่าจะมีกี่ปัจจัยก็ตาม

3) คอลัมน์ 3 (คะแนนประเมิน) กำหนดให้คะแนนประเมินของแต่ละปัจจัยจาก 5.0 (ดีเด่น) ถึง 1.0 (อ่อนแอ) ซึ่งขึ้นอยู่กับคำตอบของสำนักงานต่อปัจจัยดังกล่าว การตัดสินใจให้คะแนนประเมินในแต่ละปัจจัยพิจารณาจากสำนักงานสามารถจัดการกับปัจจัยภายในนั้น ๆ ได้ดีเพียงใด

4) คอลัมน์ 4 (คะแนนถ่วงน้ำหนัก) นำค่าน้ำหนักในคอลัมน์ 2 คูณกับระดับการให้คะแนนในคอลัมน์ 3 จะได้คะแนนถ่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัย ซึ่งเมื่อรวมคะแนนถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายในทุกปัจจัย จะได้ผลลัพธ์ของคะแนนถ่วงน้ำหนักทั้งหมด และผลที่ออกมาจะมีค่าระหว่าง 1 ถึง 5 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสำนักงานสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายในปัจจุบันและอนาคตได้ดีเพียงไร

5) คอลัมน์ที่ 5 (ข้อคิดเห็น) แสดงข้อคิดเห็นว่าทำไมจึงเลือกปัจจัยภายใน ทั้งปัจจัยจุดแข็ง และปัจจัยจุดอ่อนเหล่านั้น รวมถึงเหตุผลในการให้น้ำหนักและคะแนน

6) คอลัมน์สุดท้าย รวมคะแนนถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายในทุกตัวในคอลัมน์ 4 เพื่อประเมินคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของสำนักงาน ซึ่งผลรวมของคะแนนถ่วงน้ำหนักแสดงให้เห็นว่าสำนักงานสามารถตอบสนองต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในได้ดีเพียงใด

1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อสำนักงานซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยโอกาส เป็นปัจจัยที่ส่งผลด้านดี เป็นประโยชน์ เอื้อและสนับสนุน การดำเนินงานของสำนักงาน และปัจจัยอุปสรรค เป็นปัจจัยที่ส่งผลไม่ดีต่อสำนักงาน และส่งผลต่อการดำเนินงานของสำนักงานในทางลบ สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ไม่ว่าจะเป็นระยะสั้น หรือระยะยาว ปัจจัยทั้ง 2 ดังกล่าวจะถูกนำไปใช้กำหนดเป็นกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสำนักงาน ผู้เขียนขอเสนอ ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การโดยใช้หลัก STEP Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยปัจจัยหลัก 4 ด้าน เรียกว่า STEP ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factors: S) เช่น โครงสร้างของประชากร การเคลื่อนย้าย อาชีพ การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี เจตคติ พฤติกรรมที่มีผลกระทบทั้งในทางลบและทางบวกต่อสำนักงาน (2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T) เช่น การคิดค้นสิ่งใหม่ เครื่องยนต์ เครื่องจักร คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินภารกิจของสำนักงานทั้งในทางลบและทางบวก (3) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economics Factors: E) เช่น โครงสร้างรายได้ รายได้ ประชาชาติ ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะการว่างงาน รายได้ของประชากร ที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานของสำนักงาน (4) ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors: P) เช่น กฎหมายที่เกี่ยวข้อง นโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวง นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง ประกาศกระทรวง มติคณะรัฐมนตรี ซึ่งมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อการปฏิบัติภารกิจของสำนักงาน

2) สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factor Analysis Summary : EFAS)

การจัดทำสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFAS) ที่เป็นโอกาส และอุปสรรค โดยนำปัจจัยที่วิเคราะห์ได้ลงในตารางผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เพื่อคิดคะแนนถ่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัย ดังตาราง EFAS ต่อไปนี้เป็นกรณีตัวอย่างงานสภานักเรียนเช่นเดียวกับตาราง IFAS เพื่อสาธิตวิธีให้น้ำหนัก ประเมินคะแนน และสรุปการตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรค มิใช่ผลวิเคราะห์แทนสำนักงานเขตพื้นที่ทุกแห่ง การประยุกต์ใช้ในระดับสำนักงานควรพิจารณาคุณภาพการนิเทศ ระบบข้อมูล การพัฒนาครู งบประมาณ การประกันคุณภาพ ความเหลื่อมล้ำ ผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน เทคโนโลยี ความปลอดภัย และการตอบสนองนโยบายตามบริบทจริง

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกงานสถานักเรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ที่มา : ศรายุทธ อิศริชัย (2568)

ปัจจัย	น้ำหนัก		คะแนน ประเมิน	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ข้อคิดเห็น
	1	2	3	4	5
โอกาส (Opportunities)					
O1 ส่วนกลางให้ความสำคัญและสนับสนุนการดำเนินงานของสถานักเรียน	0.10	4	0.40	นโยบายชัดเจน	
O2 ภาคประชาสังคมให้ความสำคัญกับการพัฒนาเยาวชนและพร้อมที่จะให้การสนับสนุน	0.15	4	0.60	หน่วยงานภายนอกให้ความสำคัญ	
O3 ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับสถานักเรียนที่ชัดเจน	0.10	4	0.40	ทำงานในกรอบกฎหมาย	
O4 เทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์เป็นเครื่องมือในการเผยแพร่ข้อมูลสถานักเรียน	0.10	4	0.20	ลดการใช้งบประมาณ	
O5 กรุงเทพมหานครง่ายต่อการสร้างการมีส่วนร่วมและขยายเครือข่ายไปยังเยาวชนกลุ่มต่าง ๆ	0.05	4	0.20	สร้างขยายเครือข่าย	
อุปสรรค (Threats)					
T1 นโยบายเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งทำให้การดำเนินงานสถานักเรียนไม่ต่อเนื่อง	0.10	2	0.20	ความไม่ต่อเนื่อง	
T2 กรุงเทพมหานครเป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางความคิดและมีความขัดแย้งทางการเมือง	0.10	2	0.20	ความไม่ต่อเนื่อง	
T3 ขาดพื้นที่ปลอดภัยในการทำกิจกรรมและแสดงออกอย่างสร้างสรรค์	0.10	1	0.10	แรงจูงใจในการทำงาน	
T4 งบประมาณสนับสนุนจากส่วนกลางน้อย	0.10	2	0.20	พัฒนาล่าช้า	
T5 ขาดการประชาสัมพันธ์กิจกรรมสถานักเรียนสู่องค์กรภายนอก	0.10	2	0.20	แสวงหาความร่วมมืออื่น ๆ	
คะแนนรวม	1.0	-	2.70	โอกาส	

จากตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกงานสถานักเรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีคำอธิบาย ดังนี้

- คอลัมน์ 1 (ปัจจัยภายนอก) กำหนดปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดจำนวน 8-10 ปัจจัยที่เป็นโอกาสและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของสำนักงาน
- คอลัมน์ที่ 2 (น้ำหนัก) กำหนดน้ำหนักของแต่ละปัจจัยจาก 1.0 (สำคัญมากที่สุด) ถึง 0 (ไม่มีความสำคัญ) ถ้าปัจจัยใดมีน้ำหนักมากกว่าแสดงว่าปัจจัยนั้นมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของสำนักงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยผลรวมของน้ำหนักสำหรับทุกปัจจัยต้องเท่ากับ 1.0 เสมอ

3) คอลัมน์ 3 (คะแนนประเมิน) กำหนดให้คะแนนประเมินของแต่ละปัจจัยจาก 5.0 (ดีเด่น) ถึง 1.0 (อ่อนแอ) ซึ่งการตัดสินใจให้คะแนนประเมินในแต่ละปัจจัยพิจารณาจากสำนักงานสามารถจัดการกับปัจจัยภายนอกนั้น ๆ ได้ดีเพียงใด

4) คอลัมน์ 4 (คะแนนถ่วงน้ำหนัก) น้ำหนักในคอลัมน์ 2 คูณกับระดับการให้คะแนนคอลัมน์ 3 จะได้คะแนนถ่วงน้ำหนัก

5) คอลัมน์ที่ 5 (ข้อคิดเห็น) แสดงข้อคิดเห็นว่าจะไม่จึงเลือกปัจจัยภายนอก ทั้งปัจจัยทางด้านโอกาสและปัจจัยทางด้านอุปสรรคเหล่านั้น รวมถึงเหตุผลในการให้น้ำหนักและคะแนน

6) คอลัมน์สุดท้าย รวมคะแนนถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายนอกทุกตัวในคอลัมน์ 4 เพื่อประเมินคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของสำนักงาน ซึ่งผลรวมของคะแนนถ่วงน้ำหนักแสดงให้เห็นให้สำนักงานทราบว่าสำนักงานสามารถตอบสนองต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกได้ดีเพียงใด

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ พิจารณาจากผลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแนวทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทและทรัพยากรที่มีอยู่

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

วิสัยทัศน์ เปรียบเสมือนทิศทางของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ปรารถนาเป็นภาพในอนาคตที่สำนักงานต้องการจะเป็น และเป็นสิ่งที่สำนักงานวาดฝันไว้และต้องการไปถึง ซึ่งวิสัยทัศน์จะช่วยให้บุคลากรในสำนักงานทราบถึงทิศทางของสำนักงานที่เป็นแนวทางเดียวกัน

พันธกิจ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร เป็นข้อความที่ระบุถึงจุดมุ่งหมายของสำนักงานในระยะยาว การกำหนดพันธกิจที่ดี ดังนี้ 1) เหตุผลของการสร้างสำนักงาน 2) จุดมุ่งหมายพื้นฐานที่สำนักงานต้องการบรรลุผล 3) เอกลักษณ์ หรือลักษณะเฉพาะของสำนักงาน 4) สำนักงานในอนาคต 3-5 ปี ข้างหน้ามีอะไรที่แตกต่างไปจากนี้บ้าง 5) บริการหลักของสำนักงานคืออะไรทั้งในปัจจุบันและอนาคต และ 6) ความเชื่อพื้นฐาน ค่านิยม ความมุ่งมั่น และปรัชญาเรียงลำดับ ก่อนหลังของสำนักงานคืออะไร

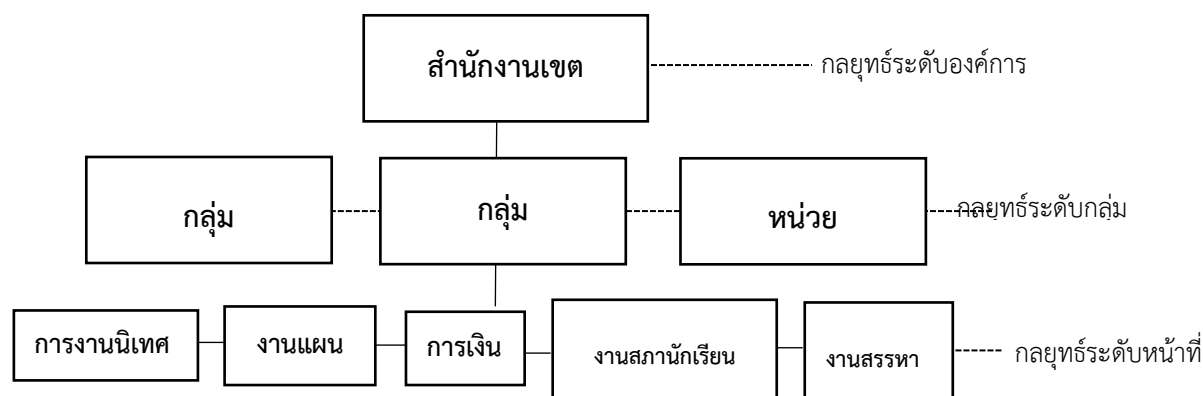
เป้าประสงค์ เป็นเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผลตามที่สำนักงานตั้งไว้ เป็นผลลัพธ์ที่วัดได้ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ มีหลักการ ดังนี้ 1) ระบุเป็นเชิงปริมาณและสามารถวัดผลได้จริง และต้องระบุตัวชี้วัดเป็นเชิงปริมาณเพื่อให้สามารถวัดผลสำเร็จได้ 2) สามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้จริง และต้องตั้งเป้าประสงค์ไม่ยากเกินไป 3) เป้าหมายของเป้าประสงค์ในการบรรลุผลสำเร็จไม่ควรตั้งไว้สูงเกินไป หรือต่ำเกินไป 4) มีความเฉพาะเจาะจงชี้ชัดว่าต้องการสิ่งใดจากการดำเนินการนี้ และ 5) ทันต่อเวลาจะต้องมีกำหนดเวลาเริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด เพื่อให้ผู้ปฏิบัติทราบว่าระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการ

2.2 การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของสำนักงานระยะยาวที่นำปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำนักงานที่ประกอบด้วยปัจจัยภายใน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน และปัจจัย

ภายนอก คือ โอกาส และอุปสรรค มาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของสำนักงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่สำนักงานตั้งไว้

1) ระดับของกลยุทธ์ ระดับของกลยุทธ์เป็นสิ่งที่บอกลักษณะของกลยุทธ์ในแต่ละระดับองค์การและภาระหน้าที่ที่ต้องเชื่อมโยงกัน นักวิชาการที่เสนอการแบ่งกลยุทธ์ขององค์การโดยทั่วไปเป็น 3 ระดับ ได้แก่ Coulter (2008), Hill and Jones (2010), Wheelen et al. (2018), Rothaermel (2013), สุกใจ ดิลกพรตชนนท์ (2562) และพรรณอร วันทอง (2565) ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 ระดับของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและกลยุทธ์แต่ละระดับ

ที่มา : ศรายุทธ ธิศรีชัย (2568)

2) เทคนิคการกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

TOWS Matrix คือ เครื่องมือ หรือเทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ โดยการจัดทำ TOWS Matrix ประกอบด้วย 9 ช่อง ซึ่งแสดงช่องปัจจัยหลัก 4 ช่อง และช่องกลยุทธ์ 4 ช่อง กับอีก 1 ช่อง บอกที่มาของปัจจัยว่าเป็นปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยภายใน ซึ่งช่องกลยุทธ์ 4 ช่องให้ ชื่อว่า กลยุทธ์ SO กลยุทธ์ WO กลยุทธ์ ST กลยุทธ์ WT ซึ่งเกิดขึ้นภายหลังจากการใส่ปัจจัยหลักสำคัญทั้ง 4 ช่อง คือ จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) โอกาส (O) และอุปสรรค (T) สรุปขั้นตอนการจัดทำ TOWS Matrix ประกอบด้วย 8 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ (1) เขียนรายการปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities: O) สำคัญ ๆ ของสำนักงานจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคตจากตาราง EFAS (2) เขียนรายการปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรค (Threats: T) สำคัญ ๆ ขององค์การที่เผชิญอยู่ในปัจจุบันและในอนาคตจากตาราง EFAS (3) เขียนรายการปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths: S) สำคัญ ๆ ของสำนักงานจากตาราง IFAS (4) เขียนรายการปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses: W) สำคัญ ๆ ของสำนักงานจากตาราง IFAS (5) จับคู่จุดแข็งภายใน (S) กับโอกาสภายนอก (O) เมื่อผสมผสานเข้ากันจะได้ผลลัพธ์เป็น กลยุทธ์ SO (6) จับคู่จุดอ่อนภายใน (W) กับโอกาสภายนอก (O) เมื่อผสมผสานเข้ากันจะได้ผลลัพธ์เป็น กลยุทธ์ WO (7) จับคู่จุดแข็งภายใน (S) กับอุปสรรคภายนอก (T) เมื่อผสมผสานเข้ากันจะได้ผลลัพธ์เป็น กลยุทธ์ ST (8) จับคู่จุดอ่อนภายใน (W) กับอุปสรรคภายนอก (T) เมื่อผสมผสานเข้ากันจะได้ผลลัพธ์เป็น กลยุทธ์ WT

แนวทางการจัดทำ TOWS Matrix ก่อให้เกิดการจัดทำกลยุทธ์ทางเลือกซึ่งขึ้นอยู่กับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสำนักงานในช่วงที่ทำการกำหนดกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยภายใน (IFAS) ปัจจัยภายนอก (EFAS)	จุดแข็ง(Strengths: S)	จุดอ่อน (Weaknesses: W)
	S1 เลือกจุดแข็งภายใน S2 5-10 รายการ ... S10	W1 เลือกจุดแข็งภายใน W2 5-10 รายการ ... W10
โอกาส (Opportunities: O) O1 เลือกจุดแข็งภายใน O2 5-10 รายการ ... O10	กลยุทธ์ SO จัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งของ องค์กร เพื่อฉกฉวยประโยชน์ จากโอกาสภายนอก	กลยุทธ์ WO จัดทำกลยุทธ์โดยเอาชนะหรือ ปรับปรุงจุดอ่อนเพื่อฉกฉวย ประโยชน์จากโอกาสภายนอก
อุปสรรค (Threats: T) T1 เลือกจุดแข็งภายใน T2 5-10 รายการ ... T10	กลยุทธ์ ST จัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งของ องค์กร เพื่อหลีกเลี่ยงหรือลด ผลกระทบจากอุปสรรคภายใน	กลยุทธ์ WT จัดทำกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อน ภายในและหลีกเลี่ยงอุปสรรค ภายนอก

แผนภาพที่ 3 แนวทางการจัดทำ TOWS Matrix

ที่มา : ดัดแปลงจาก พรณอร วันทอง (2565)

จากภาพที่ 3 แสดงให้เห็นถึงการนำ TOWS Matrix มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้แก่องค์กร โดยวิธีการจับคู่ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรกำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างกันถึง 4 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์ SO 2) กลยุทธ์ WO 3) กลยุทธ์ ST และ 4) กลยุทธ์ WT การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกทั้ง 4 กลยุทธ์ดังกล่าว รายละเอียดของกลยุทธ์ทั้ง 4 รูปแบบ มีดังนี้

1) กลยุทธ์ SO (SO Strategies) เป็นการจัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งภายในสำนักงานมีอยู่เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาสภายนอกองค์กร

2) กลยุทธ์ WO (WO Strategies) เป็นการจัดทำกลยุทธ์โดยมีจุดมุ่งหมายที่ปรับปรุงจุดอ่อนภายในสำนักงานด้วยการฉกฉวยประโยชน์จากโอกาสภายนอกเป็นการใช้ความพยายามเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนให้ดีขึ้น

3) กลยุทธ์ ST (ST Strategies) เป็นการจัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งของสำนักงานเพื่อหลีกเลี่ยง หรือลดอุปสรรคจากภายนอก

4) กลยุทธ์ WT (WT Strategies) เป็นการจัดทำกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนภายในและหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากภายนอก ซึ่งสำนักงานอาจจะอยู่ในตำแหน่งที่เป็นอันตรายและต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นหนึ่งในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเพราะการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากำหนดกลยุทธ์ที่ดี หรือมีความโดดเด่นเพียงใดแต่ถ้าไม่ถูกนำไปสู่การปฏิบัติก็ไม่มี ความหมายต่อสำนักงาน และไม่สามารถบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ กระบวนการนำ กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ดังนี้

1) การทำความเข้าใจถึงกลยุทธ์ (Understanding Strategy) เป็นสิ่งแรก ที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ คือ การศึกษาและทำความเข้าใจถึงกลยุทธ์ที่สำนักงานได้จัดวางไว้ และศึกษาถึงวัตถุประสงค์หลักในแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดเป็นกรอบในการดำเนินงานทางด้านต่าง ๆ ภายในสำนักงาน

2) การกำหนดแผนการปฏิบัติการ (Planning the Action Plan) องค์การต้องมีการวิเคราะห์กลยุทธ์ เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์การดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการ ซึ่งแผนงานต่าง ๆ จะต้องระบุถึงงบประมาณ กำลังคน และระยะเวลาที่ใช้ รวมถึงรายละเอียดขั้นตอนในการดำเนินงานให้เกิดความชัดเจนสอดคล้องกับกลยุทธ์สำนักงาน

3) การดำเนินการตามแผน (Plan Execution) เป็นขั้นตอนของผู้บริหารต้องมีการตรวจสอบความพร้อมของแผนงานโครงการต่าง ๆ ตรวจสอบผลการดำเนินงาน มีการเตรียมความพร้อมถึงสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจจะเกิดขึ้น มีการกำหนดแผนสำรองไว้แก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า

4) การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation) เป็นการตรวจสอบและประเมินผลหลังจากได้ดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ โดยการนำข้อมูลจากการดำเนินงานทางด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาเปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนดไว้ว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และมีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้างที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดปัญหาเพื่อการแก้ไขต่อไป

4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ หรือผลของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติว่าบรรลุผลตามเป้าหมายที่สำนักงานตั้งไว้หรือไม่

1. กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) การควบคุมระดับกลยุทธ์ (Strategic Control) มุ่งทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสำนักงาน การควบคุมจะเน้นกิจกรรมในระยะยาวขององค์การ 2) การควบคุมระดับยุทธวิธี (Tactical Control) ช่วงที่การดำเนินงานตามกลยุทธ์ การให้บริการของสำนักงาน เป็นการควบคุมจากกิจกรรมในระยะกลาง 3) การควบคุมระดับการดำเนินงาน (Operational Control) เป็นการควบคุมที่มุ่งจะทำระยะสั้น

2. เทคนิคการประเมินผลการดำเนินงานโดยใช้การบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO) การบริหารตามวัตถุประสงค์ เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงาน

เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสำนักงานที่กำหนดไว้มีกระบวนการบริหารตามวัตถุประสงค์ สรุปได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การทบทวนวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อการทบทวนทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์รวมของสำนักงานระหว่างผู้บริหารและพนักงาน
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์โดยเจ้าหน้าที่ เพื่อความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของสำนักงานเป็นอย่างดี และมีความพยายามที่จะไปสู่จุดหมายปลายทางของวัตถุประสงค์ตามระยะเวลาที่กำหนดโดยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่มีความเห็นพ้องต้องกันที่จะดำเนินการไปด้วยกัน
- 3) การตรวจสอบความคืบหน้าของงาน เพื่อการตรวจสอบ พิจารณาความก้าวหน้าในการทำงานในแต่ละช่วงระยะเวลา
- 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่มีการประเมินผลการทำงานตามช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อแก้ไขปรับปรุงให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
- 5) การพิจารณาให้รางวัลตอบแทน เป็นการตอบแทนแก่เจ้าหน้าที่ที่สามารถทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ข้อเสนอเชิงปฏิบัติสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาควรดำเนินการตามลำดับต่อไปนี้
1. จัดตั้งคณะทำงานพัฒนากลยุทธ์ที่มีตัวแทนจากทุกกลุ่มงาน สถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของร่วมและลดการตัดสินใจแบบแยกส่วน
 2. จัดทำฐานข้อมูลผลสัมฤทธิ์และความเสมอภาคของผู้เรียน คุณภาพครู งบประมาณ ความปลอดภัย สุขภาวะ เทคโนโลยี และบริบทพื้นที่ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบด้านคุณภาพข้อมูลอย่างชัดเจน
 3. จัดทำ IFAS และ EFAS จากข้อมูลจริงหลายแหล่งร่วมกับการรับฟังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่อาศัยความเห็นของผู้บริหารเพียงกลุ่มเดียว การใช้ข้อมูลควรนำไปสู่การตั้งคำถามและการเรียนรู้ขององค์การ ไม่ใช่เพียงรายงานตัวเลข (Datnow & Park, 2014)
 4. ใช้ TOWS Matrix แปลงผลวิเคราะห์เป็นทางเลือกกลยุทธ์ SO, WO, ST และ WT แล้วพิจารณาคัดเลือกด้วยเกณฑ์ผลต่อผู้เรียน ความเป็นไปได้ ทรัพยากร ความเสี่ยง และความเป็นธรรม
 5. แปลงกลยุทธ์ที่เลือกเป็นโครงการหรือกิจกรรมที่ระบุตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และความเสี่ยง พร้อมตรวจสอบความสอดคล้องตั้งแต่วิสัยทัศน์ถึงกิจกรรม
 6. ใช้ MBO และ KPI ติดตามความก้าวหน้าอย่างน้อยรายไตรมาส โดยติดตามทั้งผลผลิต ผลลัพธ์ต่อผู้เรียน ความเสมอภาค และคุณภาพการสนับสนุนสถานศึกษา
 7. รายงานผลต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่ สถานศึกษา และสาธารณะในระดับที่เหมาะสม พร้อมเปิดช่องให้ตรวจสอบและเสนอข้อมูลย้อนกลับ

8. ใช้ผลประเมินและบทเรียนจากการปฏิบัติเพื่อปรับโครงการ กลยุทธ์ สมมติฐาน และการจัดสรรทรัพยากรในรอบปีถัดไป รวมทั้งพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

องค์ความรู้ใหม่จากการศึกษา

กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไม่ควรหยุดอยู่ที่การจัดทำแผน แต่ต้องเป็นวงจรการเรียนรู้ขององค์กรที่เชื่อมข้อมูล บริบท ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โครงการ ตัวชี้วัด และการประเมินผลเข้าด้วยกันอย่างต่อเนื่อง คุณค่าของกลยุทธ์จึงพิจารณาจากความสามารถในการแปลงนโยบายสู่การสนับสนุนสถานศึกษาที่ตอบโจทย์พื้นที่ ยกระดับคุณภาพและความเสมอภาคของผู้เรียน และสร้างความรับผิดชอบร่วมที่โปร่งใสตรวจสอบได้ การบูรณาการธรรมาภิบาลและพุทธธรรมช่วยให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์รักษาสมดุลระหว่างประสิทธิภาพกับความเป็นธรรม ขณะที่ข้อมูลย้อนกลับทำให้สำนักงานปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแทนการยึดติดกับแผนเดิม

บทความสังเคราะห์เป็นโมเดล 4ป สำหรับการพัฒนากลยุทธ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หรือ 4A Strategic Development Model for Secondary Educational Service Area Offices โดยแต่ละองค์ประกอบเชื่อมต่อกันเป็นวงจรและมีข้อมูลย้อนกลับ ดังนี้

1. ประเมินบริบท (Analyze) วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในด้วย STEP, SWOT, IFAS และ EFAS โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และการมีส่วนร่วมเป็นฐาน
2. ปรับทิศทาง (Align) จัดแนววิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และหลักธรรมาภิบาลให้สอดคล้องกัน พร้อมใช้ TOWS Matrix สร้างทางเลือก
3. ปฏิบัติการ (Act) แปลงกลยุทธ์เป็นโครงการ แผนปฏิบัติการ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และการบริหารความเสี่ยง โดยใช้อิทธิบาท 4 เป็นฐานความมุ่งมั่นและการลงมือทำ
4. ประเมินและพัฒนา (Assess) ติดตามผลด้วย MBO/KPI เปรียบเทียบกับเป้าหมาย รับข้อมูลย้อนกลับจากสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วปรับกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาต่อไป



ภาพที่ 4 การพัฒนากลยุทธ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
 ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน; ออกแบบภาพด้วย ChatGPT (OpenAI), 2026

เอกสารอ้างอิง

- กวินพัฒน์ เลิศพงษ์มณี. (2566). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. การพิมพ์ต่อทคอม.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560, 29 พฤศจิกายน). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560. *ราชกิจจานุเบกษา*, 134(ตอนพิเศษ 295 ง), 13–18.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2559). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 34). มูลนิธิการศึกษาเพื่อสันติภาพ พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต).
- พรรณอร วันทอง. (2565). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ* (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2565). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2560). *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). ท้อป.
- ศรายุทธ อิศริชัย. (2568). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานส่งเสริมพัฒนาความเข้มแข็งองค์กรสถานักเรียนเด็ก เยาวชนในสถานศึกษาตามแนวคิดการส่งเสริมภาวะผู้นำนักเรียนสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการ ครุศาสตร์สวนสุนันทา*, 9(2), 12–25. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/ssru-edu/article/view/273164>
- สุดใจ ดิลกพรศนน์. (2562). *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สามลดา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2568). *คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- Coulter, M. K. (2008). *Strategic management in action* (4th ed.). Pearson/Prentice Hall.
- Datnow, A., & Park, V. (2014). *Data-driven leadership*. Jossey-Bass.
- David, F. R. (2013). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (14th ed.). Pearson.
- Global Education Monitoring Report Team. (2017). *Accountability in education: Meeting our commitments*. UNESCO.
- Global Education Monitoring Report Team. (2023). *Global education monitoring report 2023: Technology in education: A tool on whose terms?* UNESCO.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2010). *Strategic management theory: An integrated approach* (9th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Honig, M. I. (Ed.). (2006). *New directions in education policy implementation: Confronting complexity*. State University of New York Press.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

- Miao, F., & Cukurova, M. (2024). *AI competency framework for teachers*. UNESCO.
- OECD. (2023). *PISA 2022 results (Volume I): The state of learning and equity in education*. OECD Publishing.
- Pitts, R. A., & Lei, D. (2000). *Strategic management: Building and sustaining competitive advantage* (2nd ed.). South-Western College Publishing.
- Rothaermel, F. T. (2013). *Strategic management: Concepts*. McGraw-Hill Irwin.
- Thompson, A. A., Jr., Strickland, A. J., III, & Gamble, J. E. (2007). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases* (15th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2011). *Concepts in strategic management and business policy*. Pearson Education India.
- 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.
- World Bank, UNESCO, UNICEF, Foreign, Commonwealth & Development Office, United States Agency for International Development, & Bill & Melinda Gates Foundation. (2022). *The state of global learning poverty: 2022 update*. World Bank.