

## กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนในพื้นที่สูงและทุรกันดาร\*

องกล แก้วโก<sup>1</sup> สมบัติ นพรัก<sup>2</sup> ฉลอง ชาตรูประชีวิน<sup>3</sup> รักษ์ิต สุทธิพงษ์<sup>4</sup>

(วันที่รับบทความ: 17 มีนาคม 2564; วันที่แก้ไขบทความ: 15 มิถุนายน 2564; วันที่ตอบรับบทความ: 16 มิถุนายน 2564)

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อม ความต้องการและแนวทางการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร 2) เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร 3) เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร ขั้นตอนการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพแวดล้อม ความต้องการการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 383 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม การศึกษาแนวทางการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ผู้บริหาร ครูผู้สอนและกรรมการสถานศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบร่างกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ด้วยการสนทนากลุ่ม ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 77 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

### ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพแวดล้อมการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดารมีจุดแข็งคือจัดโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนที่ชัดเจน จุดอ่อนคือครูมีภาระงานมาก โอกาสคือหน่วยงานภายนอกส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาอุปสรรคคือนักเรียนส่วนใหญ่เป็นกลุ่มชาติพันธุ์ ความต้องการการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดารพบว่าด้านบุคลากรมีความต้องการมากที่สุด และแนวทางการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร พบว่าควรปรับโครงสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา
2. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร มีทั้งหมด 4 กลยุทธ์หลัก 16 กลยุทธ์ย่อย 62 มาตรการและ 48 ตัวชี้วัด
3. ผลการประเมินกลยุทธ์มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน, พื้นที่สูงและทุรกันดาร

\* บทความวิจัยหลักสูตรการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา, 2564

<sup>1</sup> นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา, E-mail: khawnjahotmial.com

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์, วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์, วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

<sup>4</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์, วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร



## School Management Strategies of Remote Highland Areas \*

*Chongkol Kaewko<sup>1</sup> Sombat Noparak<sup>2</sup> Chalong Chatrupachewin<sup>3</sup> Ruksit Suttipong<sup>4</sup>*

*(Received: March 17, 2021; Revised: June 15, 2021; Accepted: June 16, 2021)*

### Abstract

The purposes of this research were 1) to study the environment, need, and guidelines for school management of remote highland areas. 2) to establish a strategies for the school management of remote highland areas. 3) The evaluation of the school management strategies of remote highland areas. The research consists of 3 step. For step 1, study the environment, need, and guidelines for school management of remote highland areas. The samples used in the research were 383 school administrators and teachers, 12 experts and school administrators, teachers and board of educational institutions, totaling 3 schools. The research instruments were interviews. The statistics used consisted of percentage, mean, and standard deviation and content analysis. For step 2, establish a strategies for the school management of remote highland areas. The focus group discussion was organized among 9 experts to confirm the propriety standard of the strategies. For step 3, evaluate strategies for the school management strategies of remote highland areas. The sample of this research consisted of 77 school administrators. The research instruments were questionnaires. Statistics employed for data analyses were mean and standard deviation.

The results revealed that;

1. The environment of the school management of remote highlands areas found that the strength was the precise structure of school management. The weakness is that teachers had heavy workloads, both teaching and supporting affairs. Opportunities were external organizations to promote and support educational management. The obstacles were that most students were ethnic groups with different beliefs and values. The need of school management of remote highlands areas found that that the aspect with the highest need was personnel. And guidelines of school management of remote highlands areas found that adjust the curriculum structures to be in line with the context of educational institutions

2. The school management strategies of remote highland areas consists of 4 strategies, 16 sub-strategies, 62 measures and 48 indicators

3. The evaluation of the feasibility of strategies which was at a high level, and utility of strategies which was the most level.

**Keywords:** School Management Strategies, Remote Highland Areas

\* Research Article from Thesis for the Ph.D. Student Program in Educational Administration University of Phayao

<sup>1</sup> Student of Doctor of Philosophy, University of Phayao, E-mail: woraprach18@gmail.com

<sup>2</sup> Associate Professor, Faculty of Education, University of Phayao

<sup>3</sup> Associate Professor, Faculty of Education, Naresuan University

<sup>4</sup> Assistant Professor, Faculty of Education, Naresuan University

### ความสำคัญและปัญหาการวิจัย

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของคน สังคม ประเทศชาติ และสังคมโลก การศึกษาเป็นโครงสร้างพื้นฐานของทุกสังคม รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 54 วรรคหนึ่ง ได้บัญญัติถึงสิทธิของบุคคลในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ดังนั้นพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้บัญญัติที่ถือเป็นกรอบและแนวทางในการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ โดยเฉพาะในหมวดที่ 2 ว่าด้วยสิทธิและหน้าที่ทางการศึกษาที่กำหนดให้การศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกัน ในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย (พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดการศึกษา และส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสในพื้นที่สูงและถิ่นทุรกันดาร พบว่า ประชากรวัยเรียนในพื้นที่ดกหล่น คิดเป็นร้อยละ 38 ของประชากรในวัยเรียนที่ดกหล่นทั่วประเทศ เด็กที่เข้าเรียนแล้วออกกลางคันด้วยสภาพปัญหาต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 15 ของเด็กที่ออกกลางคันทั่วประเทศ เด็กอ่านไม่ออกคิดเป็นร้อยละ 21.94 ของเด็กที่อ่านไม่ออกในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ผู้เรียนมีภาวะทุพโภชนาการ สุขภาพอนามัยไม่ดี ร้อยละ 30 การดำรงชีวิตของประชากรขาดความรู้ ความเข้าใจ โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อชีวิตและความเป็นอยู่ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559) จากสภาพปัญหาดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้จัดทำโครงการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่สูงในถิ่นทุรกันดาร โดยมติดคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2551 ขอบเขตการดำเนินงานครอบคลุมพื้นที่ 11 จังหวัด 25 เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้กับนักเรียนมากขึ้น

โรงเรียนในโครงการพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดาร (กพด.) ตามพระราชดำริของสมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นโรงเรียนพื้นที่สูงในถิ่นทุรกันดาร ซึ่งมีความยากลำบากในการจัดการศึกษา จากบทสรุปผลการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนโรงเรียนตามโครงการพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดาร (กพด.) ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2550 – 2559 พบว่ามีปัญหาเชิงคุณภาพที่ต้องเร่งแก้ไขโดยรวม 8 เป้าหมายหลัก คือ 1) ด้านเสริมสร้างสุขภาพของเด็กตั้งแต่ในครรภ์มารดา 2) การเพิ่มโอกาสทางการศึกษา 3) การเสริมสร้างศักยภาพของเด็กและเยาวชนทางวิชาการและทางจริยธรรม 4) การเสริมสร้างศักยภาพของเด็กและเยาวชนทางการงานอาชีพ 5) การปลูกฝังจิตสำนึกและพัฒนาศักยภาพของเด็กและเยาวชนในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 6) การเสริมสร้างศักยภาพ

ของเด็กและเยาวชนในการอนุรักษ์และสืบทอดวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของท้องถิ่นและของชาติไทย 7) ขยายการพัฒนาจากโรงเรียนสู่ชุมชนและ 8) พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นศูนย์บริการความรู้ (บทสรุปแผนพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดาร, ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2550 – 2559)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารขององค์กรในการกำหนดและปฏิบัติตามเป้าประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร (Bateman, & Snell, 1999) กลยุทธ์วิเคราะห์จากจุดอ่อน ข้อจำกัด หรือจุดแข็งขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างละเอียดแล้วเลือกทางเลือกที่ดีมีเหตุและมีผลขึ้นเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ลักษณะของกลยุทธ์จึงคล้ายกับเป็นการออกแบบหรือกำหนดแบบสำหรับเรื่องทั้งหมด (Grand Design) คือ เป็นวิธีการเชิงรวมของเรื่องราวทั้งหมดที่แต่ละบุคคลหรือองค์กรเลือกเอาไว้สำหรับช่วยให้เคลื่อนไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น กลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อหน่วยงานเพราะเป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนาในภาพรวม ทำให้ทราบแนวทางวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

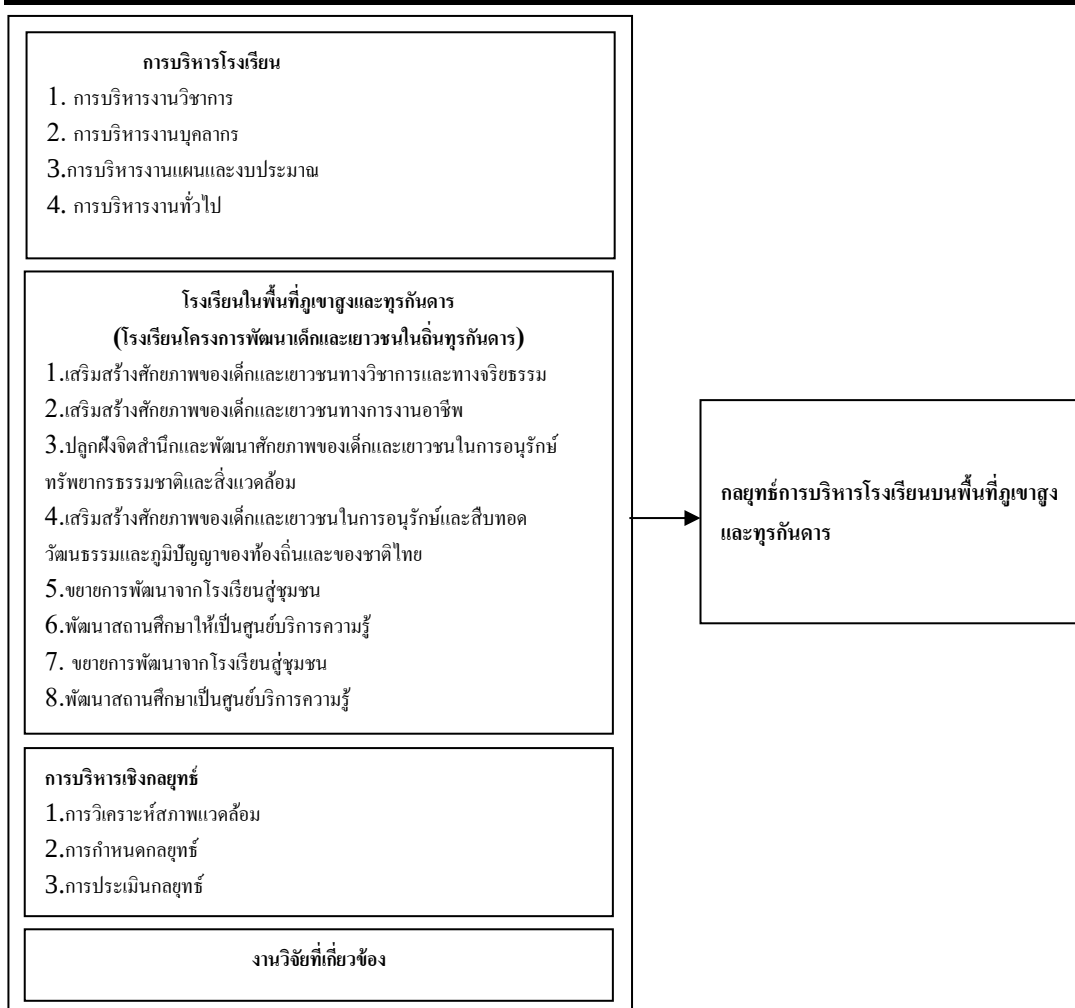
จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสนใจที่ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่ภูเขาสูงและทุรกันดาร โดยข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่ภูเขาสูงและทุรกันดารรวมทั้งยังสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับองค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อม ความต้องการและแนวทางการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร
2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร ยึดแนวทางตามแนวคิดทฤษฎี ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ งานบุคลากร งานแผนและงบประมาณ งานบริหารทั่วไป (กฎกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2550 เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา) และการบริหารงานโครงการพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดาร) ใน 8 เป้าหมายหลัก และแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้ (TOWS Matrix) และการประเมินกลยุทธ์ (สุพานิ สฤกษ์วัฒน์, 2547) และจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ระเบียบวิธีวิจัย

#### ประเภทของงานวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) โดยมีวิธีการวิจัย 3 ขั้นตอน  
**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมความต้องการและแนวทางการบริหาร โรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร ประกอบด้วย 2 ส่วน

**ส่วนที่ 1** การศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมความต้องการการบริหาร โรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร

**กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำนวน 383 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน การเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน

ปีที่ 16 ฉบับที่ 3 กันยายน – ธันวาคม 2564

(Multi-stage Sampling) กำหนดขอบเขตการศึกษาเป็นสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ระดับประถมศึกษาในเขตภาคเหนือ ประกอบด้วย 6 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงราย จังหวัดตาก จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน

**การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล** เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม เป็นข้อคำถามปลายเปิดและแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 65 ข้อ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความถูกต้องของสำนวนภาษา ผู้วิจัยนำข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.80 - 1.00 ไปสร้างแบบสอบถาม นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 31 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97 นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาให้ความเห็นชอบ เพื่อจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ขอนหนังสือจากมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล แล้วดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์และแนบ OR Code จำนวน 383 ชุด ได้แบบสอบถามคืน 318 ชุด คิดเป็นร้อยละ 83.02

การวิเคราะห์และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไป ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมใช้การแจกแจงค่าความถี่ การวิเคราะห์ความต้องการการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดารใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

**ส่วนที่ 2** การศึกษาแนวทางการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดารโดยการโดยการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน ในด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานแผนและงบประมาณ การบริหารงานทั่วไปและการบริหารงานด้านโครงการพระราชดำริ 8 เป้าหมายหลัก กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และหรือประสบการณ์เกี่ยวข้องกับโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร โดยคัดเลือกจากผู้ที่มีคุณสมบัติดังนี้

1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดารจำนวน 2 คน

1.2 ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาหรือกองการศึกษาที่ดูแลงานโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดารจำนวน 2 คน

1.3 ผู้บริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดารของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน

1.4 ศึกษานิเทศก์ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการนิเทศการสอน โรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร จำนวน 4 คน

1.5 ครูผู้สอนวิทยฐานะชำนาญการพิเศษที่สอนในโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสอน ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน

2. การสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียน ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาบนพื้นที่สูงและทุรกันดารที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 9 ท่าน ได้แก่ โรงเรียนบ้านเปียงซ้อ โรงเรียนหมู่บ้านสหกรณ์ และโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนศรีสมวงศ์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview)

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยาในการทำหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อขอเข้าสัมภาษณ์

ผู้วิจัยนัดหมายวันเวลาและสถานที่ในการสัมภาษณ์ ระหว่างวันที่ 1 มีนาคม 2563 - 30 เมษายน 2563 ตามแบบสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์ออนไลน์

**การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลมาจัดกระทำข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ใช้การแจกแจงค่าความถี่

**ขั้นตอนที่ 2** การสร้างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร

การสร้างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดารแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** การยกร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

**แหล่งข้อมูล** เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 10 คน โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระดับคุุณภัฒินิจิตทางสาขาการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

2. ผู้อำนวยการกลุ่มหรือ ศึกษานิเทศก์ หรือนักวิชาการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 3 คน

3. ผู้อำนวยการโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร จำนวน 5 คน

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ ผลการศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมความต้องการและแนวทางการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดารจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 และประเด็นในการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Discussion)

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Discussion) โดยจัดประชุมในวันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2563 เวลา 09.00 น. – 16.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านสะปัน อำเภอปงเกลือ จังหวัดน่าน

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ SWOT Matrix และสร้างข้อสรุป

**ส่วนที่ 2** การตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดารโดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

**แหล่งข้อมูล** ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร จำนวน 9 คน โดยการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย

1. นักวิชาการ นักวิจัย หรือผู้บริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับคุรุบัณฑิตหรือมีตำแหน่งทางวิชาการ และมีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ด้านการบริหารกลยุทธ์การวิจัย การบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน
2. ผู้อำนวยการหรืออดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หรือสำเร็จการศึกษาระดับคุรุบัณฑิต จำนวน 2 คน
3. ผู้อำนวยการโรงเรียน หรืออดีตผู้อำนวยการโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดารจำนวน 2 คน
4. นักวิชาการจากสถาบันอุดมศึกษาในด้านวิชาการบริหารการศึกษาและด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์จำนวน 2 คน

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร ประเด็นในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่ม ผ่านเครือข่าย (Web Conference) โดยใช้โปรแกรม ZOOM ในวันที่ 29 มกราคม พ.ศ. 2564 เวลา 09.00 น. - 12.00 น.

**การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) วิเคราะห์ความเหมาะสมโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

**ขั้นตอนที่ 3** การประเมินกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร โดยการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร

**กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 77 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตร ทาโร ยามาเน่ แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ มาตรการและตัวชี้วัดของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร โดยเป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล จัดส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์และแนบ OR Code จำนวน 77 ชุด ได้แบบสอบถามคืน 69 ชุด คิดเป็นร้อยละ 89.61

**การวิเคราะห์และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไป ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ การวิเคราะห์แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนบนพื้นที่สูงและทูลกันดาร ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

### สรุปผลการวิจัย

1. สภาพแวดล้อมการบริหาร โรงเรียนบนพื้นที่สูงและทูลกันดาร พบว่า จุดแข็งคือจัดโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนชัดเจน จุดอ่อนคือครูมีภาระงานมากทั้งงานสอนและงานสนับสนุน โอกาสคือหน่วยงานภายนอกส่งเสริมและสนับสนุนโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่มาใช้ในการจัดการศึกษา อุปสรรคคือนักเรียนส่วนใหญ่เป็นกลุ่มชาติพันธุ์ที่มีความเชื่อและค่านิยมที่แตกต่าง ความต้องการการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทูลกันดารพบว่ามีความต้องการด้านบุคลากรมากที่สุด และแนวทางการบริหารโรงเรียนในพื้นที่ภูเขาสูงและทูลกันดาร พบว่า 1) ปรับโครงสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา 2) เปิดห้องเรียนสาขาตามหมู่บ้านที่อยู่ห่างไกล 3) ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน 4) สร้างภาคีเครือข่ายการมีส่วนร่วมพัฒนาการศึกษา 5) เพิ่มค่าครองชีพค่าตอบแทนให้กับบุคลากร

2. ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนบนพื้นที่สูงและทูลกันดารประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 16 กลยุทธ์ย่อย 62 มาตรการและ 48 ตัวชี้วัดดังนี้ กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างโอกาสทางการศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 1.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้เด็กในวัยเรียนทุกคนได้เข้าเรียน 1.2 ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น 1.3 สนับสนุนทุนการศึกษา 1.4 ส่งเสริมสนับสนุนระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาของพื้นที่ กลยุทธ์หลักที่ 2 ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาในการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ย่อย 2.1 ปรับหลักสูตรสถานศึกษาและกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของพื้นที่ 2.2 พัฒนาคุณภาพชีวิตผู้เรียน 2.3 สร้างเจตคติการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2.4 เร่งปรับปรุงระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ต สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 2.5 สร้างคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามวิถีชีวิตชุมชน กลยุทธ์หลักที่ 3 ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคลากร ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย 3.1 สร้างเครือข่ายและเพิ่มทุนการพัฒนาครู

และบุคลากร 3.2 พัฒนาสมรรถนะและสร้างขวัญกำลังใจบุคลากร 3.3 หาแนวร่วมกับสถาบันผลิตครูที่จะนำครูในท้องถิ่นมาพัฒนาท้องถิ่น กลยุทธ์หลักที่ 4 เร่งพัฒนาประสิทธิภาพระบบการบริหารโดยใช้บริบทเชิงพื้นที่เป็นฐานประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 4.1 ประสานความร่วมมือบนเครือข่ายในการจัดการศึกษา 4.2 จัดตั้งศูนย์บริการความรู้สู่ชุมชนในสถานศึกษา 4.3 เร่งประสานและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโรงเรียนในพื้นที่สูงและทุรกันดาร 4.4 ประสานงานประชาสัมพันธ์ ในการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารงานโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร พบว่ามีผลการประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผลเป็นการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารงานโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากและความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

### อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความต้องการและโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร พบทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค รวมถึงมีความต้องการด้านบุคลากรและมีการเสนอแนวทางไว้ปรับเช่น โครงสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา การใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน การสร้างภาคีเครือข่ายการมีส่วนร่วมพัฒนาการศึกษา ทั้งเป็นเพราะโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร ด้วยสภาพทางภูมิศาสตร์และบริบทแล้วทำให้ประสบปัญหาและมีความลำบากและขาดแคลนเกือบทุกอย่าง ดังนั้นจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยองค์กรต่าง ๆ เพื่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนา นอกจากนี้บุคลากรในสถานศึกษาก็มีความสำคัญมากต่อการจัดการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของภาวิดา ธารศรีสุทธิ และวินุลย์ ไตฉะบุตร (2542) ที่กล่าวว่าความสัมพันธ์ของมนุษย์ มีความสำคัญมากในการที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ การให้พนักงานขององค์กรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ จำเป็นต้องจัดแบ่งหน้าที่การงานกันทำและมอบอำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด การจัดโครงสร้างขององค์กรที่ดีและเหมาะสม จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อย ๆ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ Banks (2001) ได้กล่าวถึงโรงเรียนในฐานะเป็นระบบทางสังคม (The School as a Social System) งานนโยบายของโรงเรียนทั้งงานวิชาการ งานหลักสูตร และรายวิชาที่เรียน พฤติกรรมและวิธีการสอนของครู พฤติกรรมและวิธีการเรียนของนักเรียน กระบวนการวัดและประเมินผลและการมีส่วนร่วมของชุมชน งานแผนงบประมาณ และงานอื่น ๆ ทั่วไป สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ในการที่จะทำให้การบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จและสอดคล้องกับ สยาม เรืองสุกใส (2560) ได้เสนอแนวทาง มาตรการในการพัฒนาพื้นที่สูงโมเดลกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสำหรับนักเรียนด้อยโอกาสบนพื้นที่สูงโรงเรียนล่องแพวิทยา

4 ด้านดังนี้ 1) โอกาสและการเข้าถึงการศึกษาของผู้เรียน 2) เสริมสร้างระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เข้มแข็ง มาตรการที่ 3) เสริมสร้างคุณภาพชีวิตของผู้เรียน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนต์ภัสร์ มโนการณ์ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องการสังเคราะห์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง และทบทวนการพบว่าแนวทางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงและทบทวนการประกอบด้วย 6 แนวทาง คือ 1) บ้านพักนอน 2) ห้องเรียนเคลื่อนที่ 3) หนึ่งโรงเรียน สามระบบ 4) เทคโนโลยีทางไกล 5) ทวิภาษา และ 6) ส่งเสริมอาชีพและทักษะชีวิตเพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีทักษะชีวิต พึ่งพาตนเองได้

## 2. จากผลการศึกษากลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนในพื้นที่สูงและทบทวนการ

2.1 กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างโอกาสทางการศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย เป็นกลยุทธ์เชิงรุก จากประเด็นกลยุทธ์ย่อยทั้ง 3 ในกลยุทธ์หลักที่ 1 ผู้วิจัยมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการสร้างโอกาสทางการศึกษา เพื่อให้ประชากรในวัยเรียนทุกคนและทุกกลุ่มเป้าหมาย ได้เข้าถึงการบริการการศึกษา ที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน เป็นการวางแผนการจัดการศึกษาทั้งระบบตั้งแต่ การสำมะโนประชากรวัยเรียน การรับเด็กเข้าเรียน การตรวจสอบติดตามการเข้าเรียน การติดตามเด็กนักเรียนออก กลางคัน และการระดมทุนเพื่อพัฒนาการศึกษา ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดความเสมอภาคทางการศึกษาของ Farrell (1994: 75) องค์ประกอบเกี่ยวกับความเสมอภาคทางการศึกษามี 4 ประการ ดังนี้ 1) ความเสมอภาคในการได้รับโอกาสทางการศึกษา (Equity of Access) 2) ความเสมอภาคในการอยู่รอดในโรงเรียน (Equity of Survival) 3) ความเสมอภาคในผลผลิต (Equity of Output) และ 4) ความเสมอภาคในผลลัพธ์ (Equity of Outcome) และสอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2559) พบว่า สถานศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนในเขตพื้นที่เฉพาะ กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มที่ด้อยโอกาส และ กลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทบทวนการ ได้รับการบริการด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ และเหมาะสมตรงตามความต้องการและควรสนับสนุนงบประมาณในการศึกษาต่อระดับที่สูงขึ้นในโรงเรียนพื้นที่สูงในถิ่นทบทวนการ

2.2 กลยุทธ์หลักที่ 2 ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาในการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ย่อย เป็นกลยุทธ์เชิงรุกที่ช่วยส่งเสริมให้การบริการโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทบทวนการไปสู่ความสำเร็จได้นั้น จากประเด็นกลยุทธ์ย่อยทั้ง 5 ในกลยุทธ์หลักที่ 2 ผู้วิจัยมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของนักเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเด็กนักเรียนบนพื้นที่สูงและทบทวนการจะเกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพได้นั้นสถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ มีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานที่ สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา (2551) ได้กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มุ่งเน้นพัฒนาประชากรวัยเรียนทุกคนและทุกกลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาส

และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร ในทุกมิติโดยมีเป้าหมายมีทักษะวิชาชีพ และมีทักษะชีวิตที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิตย์ แก้วกันธะ (2558) พบว่า การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรทุกระดับการศึกษาให้เอื้อต่อการพัฒนา สมรรถนะผู้เรียนเป็นรายบุคคล มีทักษะที่จำเป็นนำไปสู่การจัดการศึกษาเพื่อการมีงานทำ (Career Education) และพัฒนาผู้เรียนให้มี ทักษะอาชีพ และทักษะชีวิต มีสุขภาวะที่ดีสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

2.3 กลยุทธ์หลักที่ 3 ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคลากรเป็นกลยุทธ์เชิงรับ มุ่งแก้ไขบุคลากรให้การบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดารบรรลุผล เนื่องจากครูเป็นบุคคลที่ทางชุมชนต้องการพึ่งพาอาศัยและต้องการช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ครูเป็นที่ยอมรับเคารพนับถือจากชุมชนจากประเด็นกลยุทธ์ย่อยทั้ง 3 ในกลยุทธ์หลักที่ 3 ผู้วิจัยมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการพัฒนาครู ซึ่งถือเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการศึกษาและขับเคลื่อนทุกประเด็นกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (2562) ที่ต้องการปรับเปลี่ยนระบบการผลิตและพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ตั้งแต่ การจูงใจ คัดสรร มีระบบการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้งเงินเดือน เส้นทางสายอาชีพ สร้างเครือข่ายพัฒนาครูให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของคมพล สุวรรณภูมิและ สุพรรณิ ไชยอำพร (2551) ได้วิจัยเรื่องการสังเคราะห์การจัดการศึกษาและพัฒนาครูตามแนวพระราชดำริสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีพบว่า แนวทางการพัฒนาครูตามแนวพระราชดำริฯ 1) การสรรหาและคัดเลือกครู มี 2 กรณีคือตามความสมัครใจและโครงการคุรุทายาท 2) พัฒนาครูประจำการ ใน 3 ลักษณะ คือการศึกษาต่อ การฝึกอบรมและการนิเทศการจัดการเรียนรู้ 3) การสร้างความผูกพันระหว่างครูกับชุมชน ทั้งในบทบาทผู้ให้ความรู้และนักพัฒนาในชุมชน

2.4 กลยุทธ์ที่ 4 เร่งพัฒนาประสิทธิภาพระบบบริหาร โดยใช้บริบทเชิงพื้นที่เป็นฐานเป็นกลยุทธ์แก้ไขระบบการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เป็นเพราะโรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ โรงเรียนมีหน้าที่จัดการศึกษาให้แก่ประชากรในวัยเรียน การบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดารเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพงานและกำกับ ติดตามผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด จากประเด็นกลยุทธ์ย่อยทั้ง 4 ในกลยุทธ์หลักที่ 4 ผู้วิจัยมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการบริหาร ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็น Digital เข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว

สอดคล้องกับจุดเน้นนโยบายยุทธศาสตร์แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 (2560) โดยมีประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้ 1) เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา 2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษา 3) ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษา หน่วยงานทุกระดับ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญญาพัชร พงษ์ดี (2559) พบว่า กลยุทธ์หลักการบริหารโรงเรียนพื้นที่สูงภาคเหนือตอนบน ดังนี้ 1) สร้างเครือข่ายร่วมใจระบบไตรภาคี 2) ยกระดับการมีส่วนร่วมของไตรภาคีในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 3) ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของไตรภาคี และ 4) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับโรงเรียนพื้นที่สูง

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์บริหารโรงเรียนในพื้นที่สูงและทuristic ในภาพรวมพบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากและมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทuristic มีหลักการสร้างกลยุทธ์และการวางแผนที่ดี มีความชัดเจน สอดคล้องกันทั้งด้าน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ย่อย มาตรการ และตัวชี้วัดสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรีชา แก้วก้อ (2558) พบว่ากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนในโครงการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น เขตภาคเหนือ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำผลการวิจัยในกลยุทธ์หลักที่ 3 ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคลากรมาพิจารณาในการกำหนดระบบการผลิตและการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทuristic

2. ผู้บริหารโรงเรียนควรมาตรการที่เสนอไว้ในการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อวางแผนปฏิบัติการพัฒนาโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมาตรการในกลยุทธ์หลักปรับปรุงคุณภาพการศึกษาในการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทuristicต่อไป

3. หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนในโครงการพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทuristicสามารถนำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทuristic ไปเป็นแนวทางในการในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาคุณภาพของการศึกษาโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทuristicต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมการใช้เทคโนโลยีโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร์
2. ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร์

### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาสำหรับผู้ด้อยโอกาสในเขตพื้นที่สูงและถิ่นทุรกันดาร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (ฉบับที่ 2) และที่แก้ไขเพิ่มเติมพุทธศักราช 2545. กรุงเทพฯ: สยามสปอร์ต ซินดิเคท
- โครงการสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี. (2559). บทสรุปแผนพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดาร ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2550 – 2559. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- มนต์นัท มโนการณ. (2560). การสังเคราะห์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร์. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 18(1), 70-82.
- มานิตย์ แก้วกันชะ. (2558). การบริหารสถานศึกษาบนพื้นที่สูงที่มีนักเรียนหลายคนเฝ้าเรียนรวมกัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 9(2), 106-114.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2551). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร: เทคนิคการจัดการใหม่, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรังสิต.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2547). การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สยาม เรืองสุกไสย์. (2560). “วิธีปฏิบัติที่ดี” พื้นที่สูงโมเดลกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสำหรับนักเรียนด้อยโอกาสบนพื้นที่สูง โรงเรียนล่องแพวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2. ม.ป.ท.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1999). *Management: Building competitive advantage*. (4<sup>th</sup> ed.). Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill.
- Farrell, J. B. (1994). Social Equality and Educational Expansion in Developing Nations. *The International Encyclopedia of Education*, 2(9), 75.

\*\*\*\*\*