

แนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน*

GUIDELINES FOR RESULT-BASED EDUCATIONAL MANAGEMENT
OF SMALL SCHOOLS UNDER SECONDARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE IN UPPER
NORTHEASTERN REGION

*ณรงค์ศักดิ์ สีดอน,¹ พัชรินทร์ ชมภูวิเศษ,² สุชาดา บุปผา³

Narongsak Seedon,¹ Patcharin Chompuwiset,² Suchada Bubpha³

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, ประเทศไทย^{1,2,3}

Udon Thani Rajabhat University, Thailand^{1,2,3}

*Corresponding Author, E-mail: narongsakseedon@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก และ 2) พัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก การวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน แบ่งเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพและความต้องการจำเป็น กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารและครู จำนวน 138 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่น 0.98 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางด้วยการสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ และประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ พร้อมนำผลประเมินมาปรับปรุงข้อเสนอปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ ข้อจำกัด ทรัพยากร บุคลากร และเป้าหมายผู้เรียนของโรงเรียนขนาดเล็กอย่างรอบด้านชัดเจนยิ่งขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ประเด็นสำคัญที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และการวัดผล ประเมินผล ติดตาม และรายงานผล 2) แนวทางการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์

* Received: 31 March 2026; Revised: 10 June 2026; Accepted: 17 June 2026



พันธกิจ และวัตถุประสงค์ การกำหนดตัวชี้วัดและปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ การวางแผนและปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การให้รางวัลตอบแทน และการวัดผลประเมินผล ติดตาม และรายงานผล ผลการประเมินแนวทางโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน แสดงว่าแนวทางที่พัฒนาขึ้นเหมาะสม เป็นไปได้ นำไปใช้ได้ และเป็นประโยชน์ต่อการยกระดับประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก

คำสำคัญ: การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์, แนวทางการบริหารสถานศึกษา, โรงเรียนขนาดเล็ก

Abstracts

This research article aimed to: 1) study the current state, desirable state, and priority needs of results-based educational management for small schools; and 2) develop guidelines for results-based educational management for small schools. This study employed a mixed-methods research design, divided into two phases. Phase 1 examined the conditions and priority needs. The sample consisted of 138 administrators and teachers selected through stratified random sampling. The research instrument was a questionnaire with a reliability coefficient of 0.98. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and the Priority Needs Index. Phase 2 involved developing the guidelines through interviews with experts and evaluating the guidelines in terms of propriety, feasibility, and utility. The evaluation results were also used to refine the practical recommendations to ensure that they were more comprehensive and clearly aligned with the local context, limitations, resources, personnel, and learner goals of small schools.

The research findings revealed that: 1) the current state of results-based educational management was at a high level, while the desirable state was at the highest level. The issues with the highest priority needs were the establishment of key performance indicators and critical success factors, as well as measurement, evaluation, monitoring, and reporting; and 2) the school administration guidelines consisted of six dimensions: vision, mission, and objective setting; the establishment of key performance indicators and critical success factors; strategic planning and implementation; stakeholder participation; performance-based rewards; and measurement, evaluation, monitoring, and reporting. The overall evaluation of the guidelines was at the highest



level in all aspects, indicating that the developed guidelines were appropriate, feasible, applicable, and beneficial for enhancing the effectiveness of small schools.

Keywords: Results-Based Management, School Administration Guidelines, Small-sized Schools

บทนำ

การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีดิจิทัล กำหนดให้สถานศึกษาต้องเร่งปรับตัวและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ของกระทรวงศึกษาธิการ ได้เน้นย้ำถึงนโยบายที่มุ่งลดขั้นตอนและยึดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ผ่านระบบนิเวศการเรียนรู้แบบทุกที่ทุกเวลา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2567) ทิศทางดังกล่าวสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ที่ให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพทุนมนุษย์ด้วยการบริหารที่มุ่งผลลัพธ์ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) ดังนั้น การประยุกต์ใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management) จึงกลายเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมยุคใหม่ได้อย่างแท้จริง (จิรพันธ์ สัญญาสัมพันธ์, 2566) ซึ่งการขับเคลื่อนด้วยรูปแบบดังกล่าวจะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคตให้แก่ผู้เรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม (นุชลี จันทรงษ์, 2566)

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ถือเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่เน้นประสิทธิภาพและผลลัพธ์สุดท้ายของการทำงาน ช่วยเปลี่ยนผ่านระบบเดิมที่มุ่งเน้นเพียงกระบวนการไปสู่การให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและตรวจสอบได้ (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2566) ระบบนี้ช่วยให้สถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ชัดเจน เพื่อเชื่อมโยงกับผลผลิตและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า (เกษศิริจันทร์ ไสมคง, 2569) ยิ่งไปกว่านั้น การนำหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ภายใต้บริบทของสถานศึกษายุคใหม่ ยังช่วยสร้างเป้าหมายที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและเกิดความรับผิดชอบร่วมกัน (วิโรจน์ สารรัตน์, 2566) ซึ่งส่งผลให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานและตัดสินใจเชิงนโยบายได้อย่างแม่นยำ ตลอดจนสามารถจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564)

ในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากสถานศึกษาต้องใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และต้องแสดงผลลัพธ์การจัดการศึกษาที่ชัดเจนต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด การบริหารลักษณะนี้จึงมิใช่เพียงการกำหนดแผนงานหรือโครงการเท่านั้น แต่ต้องเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และ



ผลลัพธ์ของผู้เรียนเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนและศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้า วิเคราะห์ปัญหา และปรับปรุงการดำเนินงานได้ทันต่อสถานการณ์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2566)

นอกจากนี้ โรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนยังมีบริบทเฉพาะทั้งด้านจำนวนผู้เรียนที่ลดลง ครูไม่ครบชั้น ภาระงานหลายด้าน และข้อจำกัดด้านงบประมาณ การพัฒนาแนวทางการบริหารจึงต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง ลดภาระงานเอกสาร ใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการตัดสินใจ รวมทั้งเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การสนับสนุนทรัพยากร จนถึงการติดตามผล การจัดทำแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทดังกล่าว จะช่วยให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำ และรักษาบทบาทของโรงเรียนในฐานะศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชนได้อย่างยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2567; จตุพร เข้มพรมมา, ธงชัย เพ็งจันทร์, และ พรธณภัทร จารุจิตร, 2567)

การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติยังคงเผชิญความท้าทายอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งกำลังเผชิญวิกฤตคุณภาพการศึกษาอย่างเรื้อรัง ภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567) ปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ห่างไกล โดยเฉพาะในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ซึ่งต้องเผชิญความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและปัญหาครูไม่ครบชั้นร่วมด้วย อันสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการเร่งฟื้นฟูและเพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567) นอกจากนี้ แนวทางการแก้ปัญหาด้วยการยุบหรือควบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก อาจก่อให้เกิดอุปสรรคในการเข้าถึงการศึกษาของนักเรียนในพื้นที่ ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในการหลุดออกจากระบบการศึกษา (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2566) การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ ด้วยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการพัฒนานวัตกรรมในการแก้ปัญหา จึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วน (จตุพร เข้มพรมมา, ธงชัย เพ็งจันทร์, และ พรธณภัทร จารุจิตร, 2567) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาสภาพและพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างความยั่งยืนให้แก่ชุมชนสืบไป



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน จำนวน 19 โรงเรียน ผู้บริหาร 21 คน ครู 188 คน รวม 209 คน ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ ยามาเน่ (Yamane, T, 1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้จำนวน 138 คน เป็นผู้บริหาร 14 คน ครู 124 คน โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และใช้วิธีจับสลากเพื่อคัดเลือกกรายบุคคล

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (Checklist) และตอนที่ 2 ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ครอบคลุม 6 องค์ประกอบ

1.3 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.60–1.00 สภาพปัจจุบันมีค่าอำนาจจำแนก 0.50–0.83 ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.98 สภาพที่พึงประสงค์มีค่าอำนาจจำแนก 0.52–0.89 และความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.99

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้วยความถี่และร้อยละ วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้วยค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแปลผลตามเกณฑ์ของ Likert และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นด้วยดัชนี $PNI_{modified}$

ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน



ที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป และมีผลงานดีเด่นหรือรางวัลในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยกำหนดประเด็นคำถามหลักตามองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และมุ่งเน้นไปยังข้อคำถามที่ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI) มีค่าสูงกว่าค่าความต้องการจำเป็น (PNI) โดยรวมในด้านนั้น ๆ

2.3 การดำเนินงานและการวิเคราะห์ข้อมูล การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการบันทึกเสียง และถอดความอย่างละเอียดเพื่อวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากนั้นใช้วิธีการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงบูรณาการระหว่างผลการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ เข้ากับผลการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4 การประเมินแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 คน มีประสบการณ์บริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป เลือกแบบเจาะจงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบประเมินแนวทางฯ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประเมินใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ วิเคราะห์เชิงปริมาณด้วยค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พร้อมสรุปข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก (N=138)

องค์ประกอบของการบริหาร สถานศึกษาแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ สำหรับ โรงเรียนขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified} = (I-D)/D	ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล		
1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์	4.35	0.36	มาก	4.89	0.18	มากที่สุด	0.124	6



2. การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs)	4.10	0.46	มาก	4.83	0.29	มากที่สุด	0.178	1
3. การวางแผนและการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์	4.23	0.40	มาก	4.78	0.40	มากที่สุด	0.130	5
4. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.19	0.62	มาก	4.87	0.27	มากที่สุด	0.162	3
5. การให้รางวัลตอบแทนตามผลงาน	4.21	0.57	มาก	4.86	0.22	มากที่สุด	0.154	4
6. การวัดผล ประเมินผล ติดตาม และรายงานผล	4.18	0.56	มาก	4.91	0.22	มากที่สุด	0.175	2
รวม	4.21	0.46	มาก	4.86	0.20	มากที่สุด	0.154	-

จากตารางที่ 1 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมมีค่า $PNI_{modified} = 0.154$ ความต้องการจำเป็นมีค่า $PNI_{modified}$ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ($PNI_{modified} = 0.178$) ลำดับที่ 2 คือ การวัดผล ประเมินผล ติดตาม และรายงานผล ($PNI_{modified} = 0.175$) ลำดับที่ 3 คือ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($PNI_{modified} = 0.162$) ลำดับที่ 4 คือ การให้รางวัลตอบแทนตามผลงาน ($PNI_{modified} = 0.154$) ลำดับที่ 5 คือ การวางแผนและการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ($PNI_{modified} = 0.130$) และลำดับที่ 6 คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ($PNI_{modified} = 0.124$)

ตอนที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน

2.1 แนวทางด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ สถานศึกษาควรมุ่งเน้นการกำหนดทิศทางองค์กรที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง โดยการนำข้อมูลฐานเดิม (Baseline) มาวิเคราะห์ร่วมกับศักยภาพของบุคลากร เพื่อสร้างเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม วัดผลได้ และมีกรอบเวลาที่ชัดเจน การดำเนินงานต้องอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) อย่างรอบด้าน โดยดึงจุดเด่นของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความคล่องตัวสูงและความใกล้ชิดกับชุมชน มาเป็นแรงขับเคลื่อนในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย เพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษาที่เท่าเทียมและตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง



2.2 แนวทางด้านการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) การขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์สุดท้าย (Outcome) และคุณภาพการเรียนรู้มากกว่างานเอกสาร โดยใช้เกณฑ์ SMART เป็นบรรทัดฐานสำคัญ ขณะเดียวกันต้องระบุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่ชัดเจน โดยเฉพาะภาวะผู้นำของผู้บริหารในการตัดสินใจ และการพัฒนาครูให้มีทักษะรอบด้านเพื่อลดผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากร ตลอดจนการสร้างเชื่อมั่นให้แก่ชุมชนเพื่อนำไปสู่การสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาที่ยั่งยืน

2.3 แนวทางด้านการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ สถานศึกษาต้องเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์เข้าสู่อุปการปฏิบัติจริงในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงห้องเรียน โดยการแปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีโครงการขนาดเล็ก ซึ่งบุคลากรปฏิบัติได้จริงและเห็นผลรวดเร็ว เน้นการบริหารจัดการงบประมาณที่จำกัดอย่างคุ้มค่า บูรณาการโครงการที่มีจุดหมายเดียวกันเข้าด้วยกันเพื่อลดความซ้ำซ้อน และใช้ความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนการทำงาน ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี โดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.4 แนวทางด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารจัดการภายใต้หลักการมีส่วนร่วมเป็นหัวใจสำคัญของโรงเรียนขนาดเล็ก สถานศึกษาควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกระบวนการ PLC และการนิเทศแบบกัลยาณมิตร เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และภาคเอกชน เข้ามามีบทบาทตั้งแต่การร่วมกำหนดทิศทาง การวางแผน ตลอดจนการประเมินผลสัมฤทธิ์ การสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและการสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นแบบครอบครัว จะช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันและเปลี่ยนความศรัทธาให้เป็นการสนับสนุนทรัพยากรในทุกด้าน

2.5 แนวทางด้านการให้รางวัลตอบแทนตามผลงาน ระบบการสร้างแรงจูงใจต้องมีความโปร่งใสและยุติธรรม โดยพิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก สถานศึกษาควรจัดสรรงบประมาณและสวัสดิการเพิ่มเติมให้แก่กลุ่มงานที่มีผลงานเชิงประจักษ์ นอกเหนือจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน การให้รางวัลเชิงสัญลักษณ์ การยกย่องชมเชยผ่านสื่อสาธารณะ และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น จะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรที่อุทิศตนปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ข้อจำกัด

2.6 แนวทางด้านการวัดผล ประเมินผล ติดตาม และรายงานผล สถานศึกษาต้องจัดให้มีระบบติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและเข้าถึงพื้นที่จริง โดยใช้การนิเทศห้องเรียนและการสื่อสารภายในอย่างสม่ำเสมอแทนการมุ่งเน้นงานเอกสาร การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการรายงานผลแบบ Real-time จะช่วยให้เห็นปัญหาอุปสรรคและแก้ไขได้ทันที่ ข้อมูลเชิงประจักษ์จากรายงานผลสัมฤทธิ์จะถูกนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงบริหาร เพื่อคัดเลือกกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพและปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้ตอบสนองต่อความต้องการรายบุคคลของผู้เรียนในปัดไป

2.7 การประเมินแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน โดยใช้แบบประเมิน



แนวทางเพื่อการวิจัยในด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ ในมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ผลการประเมินแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า 1) ด้านความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด และ 3) ด้านความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยทุกองค์ประกอบย่อยภายใต้แนวทางทั้ง 6 ด้าน มีผลการประเมินที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

1.1 สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สะท้อนว่าสถานศึกษาขนาดเล็กมีการตื่นตัวในการบริหารจัดการท่ามกลางความท้าทาย ทั้งภาระงานหนักนอกเหนือการสอน งบประมาณที่จำกัด และปัญหาครูไม่ครบชั้นหรือตรงวุฒิ ซึ่งสอดคล้องกับจตุพร เข้มพรมมา และคณะ ที่พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กต้องพัฒนาระบบบริหารงานให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดความคล่องตัว (จตุพร เข้มพรมมา, ธงชัย เฟื่องจันทร์, และพรพรรณ จารุจิตร, 2567) และสอดคล้องกับจิรพันธ์ สัญญาสัมพันธ์ ที่พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และการวางแผนปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (จิรพันธ์ สัญญาสัมพันธ์, 2566)

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนความต้องการยกระดับระบบการบริหารให้เข้มข้นขึ้น โดยเฉพาะด้านการวัดผลติดตามเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร ควบคู่กับการสร้างภาคีเครือข่ายร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ สอดคล้องกับสายฝน เหล่าลาภะ ที่พบว่า สถานศึกษาต้องการยกระดับทั้งการวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดตัวชี้วัดผลให้มีศักยภาพยิ่งขึ้น (สายฝน เหล่าลาภะ, 2565) และสอดคล้องกับนุชลี จันทรงษ์ ที่ระบุว่า รูปแบบที่พึงประสงค์ต้องผ่านกระบวนการบริหารคุณภาพที่เน้นการวัดและประเมินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลครอบคลุมทุกด้านอย่างยั่งยืน (นุชลี จันทรงษ์, 2566)

1.3 ความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ประเด็นความจำเป็นเร่งด่วนลำดับแรกคือ การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และปัจจัยหลักแห่ง



ความสำเร็จ (CSFs) เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากรทำให้การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามตัวชี้วัดเป็นไปอย่างยากลำบาก สอดคล้องกับกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ระบุว่า ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จคือระบบข้อมูลตัวชี้วัดที่เที่ยงตรงเพื่อช่วยในการตัดสินใจ (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2566) และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่อธิบายว่าข้อมูลผลสัมฤทธิ์ที่พร้อมใช้งานถือเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานการทำงานและแก้ปัญหาได้ตรงจุด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567)

2. การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

2.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ สถานศึกษาควรกำหนดเป้าหมายที่วัดผลได้จริง โดยอิงจากฐานข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่ภายใต้ข้อจำกัด เน้นแผนปฏิบัติการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ตัวผู้เรียนมากกว่างานเอกสาร พร้อมทั้งวิเคราะห์ SWOT โดยดึงจุดแข็งด้านความคล่องตัวและการมีส่วนร่วมของชุมชนมาใช้ รวมถึงการสร้างภาคีเครือข่ายและอัตลักษณ์ที่โดดเด่นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ระบุว่าแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนเป็นกรอบสำคัญให้สมาชิกทราบทิศทางในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564) และสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ ที่กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นรูปธรรมจะช่วยให้เป้าหมายไม่คลุมเครือและวัดผลได้จริง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2566)

2.2 ด้านการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ควรเน้นตัวชี้วัดผลลัพธ์สุดท้าย (Outcome) เช่น อัตราการเรียนรู้ต่อหรือพฤติกรรมผู้เรียนตามเกณฑ์ SMART ที่สอดคล้องกับบริบทการดูแลผู้เรียนรายบุคคล ผู้บริหารต้องแสดงภาวะผู้นำที่ชัดเจน พัฒนาครูให้มีทักษะรอบด้าน และนำเทคโนโลยีมาเพื่อลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ ที่พบว่า การกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมเป็นความท้าทายสำคัญของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2567) และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ระบุว่า การใช้เกณฑ์ SMART ในการกำหนดตัวชี้วัดจะช่วยให้ทราบความก้าวหน้าและช่วยการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567)

2.3 ด้านการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ สถานศึกษาต้องใช้แผนกลยุทธ์เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ระดับสูงสู่ภาระงานประจำ แปลงสู่แผนปฏิบัติการที่เน้นโครงการขนาดเล็กที่ลงมือทำจริงในห้องเรียนมากกว่ากิจกรรมอีเวนต์ มีการวิเคราะห์ SWOT อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับแผนและคัดกรองกิจกรรมที่ไม่คุ้มค่าออก สอดคล้องกับนันทรรัตน์ เจริญกุล ที่ระบุว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบบนพื้นฐานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (นันทรรัตน์ เจริญกุล, 2565) และสอดคล้องกับ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่พบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ช่วยให้สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติหน้าที่ได้สอดคล้องกับพันธกิจ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)



2.4 ด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรบริหารภายใต้หลักการเรียนรู้ร่วมกันผ่าน PLC และการนิเทศภายใน เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนร่วมกำหนดทิศทางและตัวชี้วัดที่ตอบโจทย์ท้องถิ่น สร้างความรับผิดชอบร่วมกันผ่านรายงานผลที่โปร่งใสเพื่อเปลี่ยนความร่วมมือเป็นการสนับสนุนทรัพยากร สอดคล้องกับการผูกพัน กษกานน และคณะ ที่พบว่า ปัจจัยความสำเร็จของโรงเรียนขนาดเล็กเกิดจากการดึงภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมแก้ปัญหา (การผูกพัน กษกานน, เกรียงวูธ นีละคุปต์, ปุณณพัฒน์ จันทร์เพชร, และ สุภารัตน์ อินทร์ตัน, 2566) และสอดคล้องกับวิโรจน์ สารรัตน์ ที่ระบุว่า การบริหารยุคใหม่ต้องเน้นเป้าหมายที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน (วิโรจน์ สารรัตน์, 2566)

2.5 ด้านการให้รางวัลตอบแทนตามผลงาน ต้องจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ตามผลสัมฤทธิ์และความคุ้มค่า มีระบบประเมินที่โปร่งใสเชื่อมโยงกับระบบประกันคุณภาพ สร้างแรงจูงใจผ่านการยกย่องชมเชยและบรรยากาศการทำงานแบบครอบครัวเพื่อเสริมขวัญกำลังใจบุคลากร สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ระบุว่า ระบบรางวัลที่เชื่อมโยงกับผลงานเป็นกลไกสำคัญในการรักษาบุคลากรคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564) และสอดคล้องกับ Pham et al. ที่พบว่า สวัสดิการที่สอดคล้องกับความสำเร็จของงานเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของครู (Pham, L. D., Nguyen, T. D., Springer, M. G., & Wotto, M. R, 2021)

2.6 ด้านการวัดผล ประเมินผล ติดตาม และรายงานผล สถานศึกษาต้องตรวจสอบและรายงานผลสม่ำเสมอผ่านการนิเทศห้องเรียนจริง นำระบบดิจิทัลมาใช้รายงานผลแบบ Real-time เพื่อลดภาระงานเอกสาร เมื่อไม่เป็นไปตามเป้าหมายต้องใช้เวลาพูดคุยเชิงบวกเพื่อปรับปรุงแผนงานทันที สอดคล้องกับวิโรจน์ สารรัตน์ ที่ระบุว่า การวัดผลเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานและแก้ปัญหาได้ตรงจุด (วิโรจน์ สารรัตน์, 2566) และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เน้นย้ำว่า ระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้ทราบความก้าวหน้าและช่วยการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567)

2.7 ผลการประเมินแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการประเมินแนวทางในมุมมองของผู้ใช้ พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้านทั้ง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้ เนื่องจากแนวทางที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับบริบทและความต้องการจำเป็นที่แท้จริงของโรงเรียนขนาดเล็ก มีขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจนซึ่งเอื้อต่อการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดได้อย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับ จีรพันธ์ สัญญาสัมพันธ์ ที่พบว่ารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุดทุกลักษณะ เนื่องจากเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์และส่งเสริมการปฏิบัติงานให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมาย (จีรพันธ์ สัญญาสัมพันธ์, 2566) และสอดคล้องกับจตุพร เข้มพรมมา และคณะ ที่พบว่า



แนวทางการบริหารสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติระดับสูง เพราะสามารถตอบสนองต่อการแก้ปัญหาเชิงโครงสร้างและมุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รายบุคคลได้อย่างมีนัยสำคัญ (จตุพร เข้มพรมมา, ธงชัย เฟื่องจันทร์, และ พรรณภัทร จารุจิตร, 2567)

สรุปผลวิจัยและข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ทำให้ค้นพบองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ถูกปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทและข้อจำกัดของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นเร่งด่วนสูงสุดคือ การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากกระบวนการค้นพบรอยต่อ (Gap) สำคัญของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งแม้สถานศึกษาจะมีความตื่นตัวในการบริหารจัดการ แต่ยังมีขาดตกบกพร่องในการแปลงนโยบายระดับสูงลงสู่การปฏิบัติที่วัดผลได้จริง ภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากร จึงเกิดความต้องการจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาระบบตัวชี้วัดที่ยืดหยุ่นและลดภาระงานเอกสาร

ผลการพัฒนาและประเมินแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จากการพัฒนาแนวทางทั้ง 6 ด้าน ก่อให้เกิด องค์ความรู้ใหม่เชิงปฏิบัติการ ในภาพรวม คือการสร้างกลยุทธ์การบริหารที่คล่องตัว สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กโดยเป็นการเปลี่ยนผ่านจากการใช้ระบบประเมินผลและตัวชี้วัดแบบองค์การขนาดใหญ่ที่เน้นเอกสาร มาสู่การบริหารที่มุ่งผลลัพธ์สุดท้ายที่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ องค์ความรู้ใหม่นี้ชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนขนาดเล็กสามารถทลายข้อจำกัดด้านทรัพยากรและบุคลากรได้ด้วยการบูรณาการแผนงานเพื่อลดความซ้ำซ้อน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างชาญฉลาดแบบ Real-time และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบมีส่วนร่วม รวมถึงการใช้ระบบแรงจูงใจแบบครบวงจร แทนผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน พบว่าแนวทางดังกล่าวมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับ มากที่สุด ทุกด้าน ซึ่งยืนยันว่าองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยนี้ มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างเป็นรูปธรรมภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่จริง



2. ข้อเสนอแนะ

2.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) การนำไปใช้เป็นกรอบการบริหาร สถานศึกษาขนาดเล็กควรนำแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั้ง 6 ด้านไปใช้เป็นกรอบในการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร

2) การให้ความสำคัญกับตัวชี้วัด (KPIs) ควรเร่งกำหนดตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome) ที่ตัวผู้เรียนตามเกณฑ์ SMART มากกว่างานเอกสาร เพื่อสะท้อนคุณภาพการศึกษาที่แท้จริง

2.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) จากผลการวิจัยที่พบว่าประเด็นด้านตัวชี้วัดมีความต้องการจำเป็นสูงสุด จึงควรศึกษาและพัฒนา (R&D) คู่มือในเชิงลึกต่อไป โดยขอเสนอให้ทำวิจัยในชื่อเรื่อง การวิจัยและพัฒนาคู่มือการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) สำหรับการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

2) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ ควรนำแนวทางที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อศึกษาปัจจัยเกื้อหนุนและอุปสรรคในสถานการณ์จริง

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2567). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568* ของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ.
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2566). *แผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. (2566). *รายงานสถานการณ์ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ปี 2565*. กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา.
- การุณพิชชา กษากานน, เกรียงวรุณ นิละคุปต์, ปุณญาพัฒน์ จันทร์เพชร, และ สุดารัตน์ อินทร์รัตน์. (2566). *ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนขนาดเล็ก กรณีศึกษา: โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมภาคประชาสังคม เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- เกษศิริจันทร์ โสมคง. (2569). การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษา. *วารสารการบริหารและพัฒนาท้องถิ่น*, 4(3), 1-15.



- จตุพร เข้มพรมมา, ธงชัย เฟื่องจันทร์, และ พรธณภัทร จารุจิตร. (2567). กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 9(12), 1066–1079.
- จิรพันธ์ สัญญาสัมพันธ์. (2566). การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ลาบ้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2. ใน *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- นันทรัตน์ เจริญกุล. (2565). *การบริหารนโยบายและกลยุทธ์การศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นุชลี จันทร์ขี้. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานแนะแนวในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร. ใน *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2566). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). ทิพย์วิสุทธิ.
- สายฝน เหล่าลาภะ. (2565). แนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส จังหวัดอุดรธานี. ใน *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). *แนวทางการบริหารงบประมาณสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2567). *นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567-2568*. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2567). *รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2565 การฟื้นฟูการเรียนรู้และเร่งรัดประสิทธิผลการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)*. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานนายกรัฐมนตรี.
- Pham, L. D., Nguyen, T. D., Springer, M. G., & Wotto, M. R. (2021). Teacher merit pay: A meta-analysis. *American Educational Research Journal*, 58(3), 525-560.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis*. (3rd ed.). Harper & Row.