

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบท
เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามจุดเน้นของนักเรียน

Managerial Strategies for Education Quality of Small-Scaled Primary Schools
According to the Student Focus Concept

¹กัญจนา สันฐาน (Kunchana Suntan)

²ประกอบ คุณารักษ์ (Pragob Kunarak)

มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย (Eastern Asia University)

Email: kunchana_noi@hotmail.com

Received April 11, 2019; Revised October 4, 2019; Accepted February 25, 2020

Abstract

This research was aimed to study the effectiveness of managerial strategies according to the concept of Student Focus, to analyze strengths, weaknesses, opportunities, and threats of school management and sequentially provided strategic development towards school managerial capacity. This research employed mixed research methods. Quantitatively, the research relied on sampling, which consisted of 124 respondents from 50 small-scaled schools in rural areas. Those schools were under the management of the Office of the Buriram Primary Educational Service Area. Instruments for collecting the data were set of questionnaires and evaluation forms, which employed statistical analyses in terms of frequency, percentage, mean, standard deviation and PNI modified index value. Qualitatively, the sampling included school board members from two small-scaled Granted Royal Award schools, and two small-scaled schools whose 'Excellent' quality level was approved and evaluated by the Office of National Education Standards and Quality Assessment, and nine experts. Following the data analyses, the findings revealed that the managerial effectiveness of the small-scaled schools in rural areas was generally at a High level (=4.02 out of 5.00). In other words, managerial strategies, which were used in managing the small-scaled schools in rural areas to improve the quality of education according to the Student Focus, consisted of four strategies and 36 processing methods. Building Learning Network corresponded to strategy 1. Effective Development of Budget Management corresponded to strategy 2. Developing competencies of Teachers and Staff corresponded to strategy 3. And, finally, Developing Sustainable Learning Centers answers to strategy 4.

Keywords: Managerial Strategies, Education Quality, Small-scaled Primary School, Student Focus concept

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามจุดเน้นของนักเรียน เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียน ตามจุดเน้นของนักเรียน โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบท สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ จำนวน 50 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 124 คน เครื่องมือเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ได้นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนี $PNI_{modified}$ กลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทานสองโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็กที่ผ่านการประเมิน สมศ. ระดับคุณภาพ ดีมาก จำนวนสองโรงเรียน ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนเก้าคน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบท โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.02$ จาก 5.00) กลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบท เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามจุดเน้นของนักเรียนประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 36 วิธีดำเนินการ ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 คือ สร้างภาคีเครือข่ายการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 2 คือ พัฒนาการบริหารงานงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 3 คือ เสริมสร้างสมรรถภาพครูและบุคลากร และกลยุทธ์ที่ 4 คือ พัฒนาแหล่งเรียนรู้สู่ความยั่งยืน

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหาร, คุณภาพการศึกษา, โรงเรียนขนาดเล็ก, จุดเน้นของนักเรียน

บทนำ

การจัดการศึกษาจัดได้ว่าเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งที่รัฐมีหน้าที่ต้องจัดทำ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้เพื่อให้ประชากรของประเทศเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถที่เพียงพอในการประกอบอาชีพและยกระดับคุณภาพชีวิตให้สูงขึ้น ดังนั้นประเทศที่มีการศึกษาที่ดียิ่งเป็นแรงผลักดันที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และความเป็นอยู่ของประชากรได้ตามเป้าประสงค์ของการพัฒนาได้อีกด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากการศึกษาเป็นกุญแจสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่การประกอบอาชีพ และการสร้างรายได้ของประชากรในที่สุด ดังนั้นหากจะมุ่งหวังให้นโยบายการกระจายรายได้หรือเศรษฐกิจเป็นไปอย่างได้ผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายบริการทางการศึกษาและโอกาสในการศึกษาอย่างทั่วถึง (Angkanawin, 2014)

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) (Office of the Education Council, 2014) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กระทรวงศึกษาธิการ มีโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดจำนวน 30,228 โรงเรียน ข้อมูลปีการศึกษา 2550-2554 และพบว่า โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน จำนวน 11,598 โรงเรียน ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า “โรงเรียนขนาดเล็ก” มีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี จากการเพิ่มขึ้นของโรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าว ได้เกิดคำถามสำคัญก็คือ โรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าวมีการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพหรือไม่ ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าโรงเรียนขนาดเล็กนั้นมีความขาดแคลนในหลาย ๆ ด้าน ทั้งงบประมาณ บุคลากร สื่อการเรียนรู้ และทรัพยากรที่

จำเป็นในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบทที่อยู่ห่างไกลสังคมเมือง ซึ่งได้รับผลกระทบค่อนข้างมากในการบริหารจัดการศึกษา และเมื่อพิจารณาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยภาพรวมของโรงเรียนขนาดเล็กนั้น จากผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) โรงเรียนขนาดเล็กน่าจะทำให้ตอบคำถามสำคัญดังกล่าวได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chaiheng (2013) โรงเรียนขนาดเล็กนั้น ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ชนบทห่างไกลและมีความขาดแคลน โดยเฉพาะสภาพที่ค่อนข้างจะขาดแคลนในด้านทรัพยากรทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ครูผู้สอน ด้านวัสดุอุปกรณ์ สื่อการสอน และเทคโนโลยี เพื่อใช้ประกอบกิจกรรมในการเรียนการสอน อาคารสถานที่ รวมถึงแหล่งเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรที่ผ่านมานั้น จัดสรรตามขนาดของสถานศึกษา หรือตามจำนวนนักเรียน ดังนั้น จึงทำให้โรงเรียนขนาดเล็กซึ่งมีอยู่ถึง 11,598 โรงเรียน หรือร้อยละ 38.36 ขาดแคลนด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ครูผู้สอน และวัสดุอุปกรณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ต่าง ๆ ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาเหล่านี้ล้วนแต่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของนักเรียนและการดำเนินของสถานศึกษาทั้งสิ้น ที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งคือ ทรัพยากรที่จะนำไปใช้เพื่อการจัดการศึกษานั้น สถานศึกษาหรือโรงเรียนที่มีความพร้อมด้านทรัพยากรทางการศึกษาสูงจะส่งผลให้มีการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสูงตามไปด้วย และสถานศึกษาหรือโรงเรียนที่มีความพร้อมในด้านทรัพยากรทางการศึกษาดำจึงมักจะมีคุณภาพการศึกษาต่ำไปด้วย ถึงแม้ว่าจะมีนโยบายให้สถานศึกษาสามารถระดมทุนหรือทรัพยากรทางการศึกษาได้ก็ตาม แต่ด้วยสภาพพื้นที่ตั้งโรงเรียน และบริบทของชุมชน ผู้ปกครองในท้องถิ่นที่มีความขาดแคลน เศรษฐกิจไม่ค่อยดี และมีฐานะค่อนข้างยากจน ทำให้การระดมทุนหรือทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบทไม่สามารถทำได้ตามเป้าประสงค์เท่าที่ควร ทำให้เกิดข้อจำกัดในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา ขาดแคลนสื่อ และอุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ จากการรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากยังไม่สามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างน่าพึงพอใจ และไม่ผ่านการรับรองในการประเมินมาตรฐานภายนอกของ (สมศ.) โดยเฉพาะด้านผู้เรียน เช่น มาตรฐานที่ 4 ที่มีการกำหนดไว้ว่า ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ ในมาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร เป็นต้น จึงมีการเสนอความเห็นให้ “ยุบ/เลิก” ในกรณีโรงเรียนที่ไม่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพได้ ซึ่งความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการที่ว่ากรณีโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนจำนวนน้อย หากโรงเรียนใดพึงเลิกได้ก็ให้ “เลิก” หากโรงเรียนใดพึงรวมกับโรงเรียนอื่นใกล้เคียงได้ก็ให้ “รวม” แต่หากโรงเรียนใดยังคงเปิดสอน ก็จะต้องดำเนินการได้อย่างมีคุณภาพ (Suwan, 2015) เกี่ยวกับเรื่องนี้ กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) โดยมีวิสัยทัศน์ให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ภายในปี 2561 จะต้องมีการปฏิรูปการศึกษา และการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าประสงค์ดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้กำหนดจุดเน้นและแนวทางการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาทุกโรง ให้นำจุดเน้นการพัฒนาผู้เรียนไปสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษา และระดับห้องเรียน อันจะช่วยให้การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น (Office of the Education Council, 2011) ยิ่งกว่านั้นการพัฒนาคุณภาพ

ของโรงเรียน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี ถือเป็นภารกิจที่ทุกหน่วยงานทาง การศึกษายึดเป็นนโยบายที่ต้องเร่ง ดำเนินการ และพยายามที่จะพัฒนาโดยมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับทิศทางการ เปลี่ยนแปลงกับเศรษฐกิจและสังคม ตามแนวทางของการปฏิรูปการศึกษา การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารในเชิงบูรณาการ โดยให้มีลักษณะครอบคลุมกลยุทธ์ มีกลไกประสานการ ทำงานร่วมกันสามารถปฏิบัติงานเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการ พัฒนากลยุทธ์ เพื่อการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบท

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพ การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามจุดเน้นของนักเรียน
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนตามจุดเน้นของนักเรียน

ขอบเขตการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน และครูสายผู้สอนที่รับผิดชอบงาน วิชาการ ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ปี การศึกษา 2560 จำนวน 102 โรงเรียน และโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปี 2559 จำนวน 11 โรงเรียน ทั้งนี้ไม่รวมโรงเรียนเอกชน จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 841 คน โดยจำแนกเป็น ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 81 คน และครูสายผู้สอน จำนวน 760 คน และการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษา สรุปรวข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบท ผู้วิจัยได้เลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) โดยใช้เกณฑ์การประเมินของผลการประเมินคุณภาพภายนอก (สมศ.) รอบสอง ระดับ ประถมศึกษา ระดับดีมาก ซึ่งมีโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าว จำนวน 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านหนองเดมาคา และ โรงเรียนวัดหนองครก

2. โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทานประจำปี 2559 ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) จำนวนสองโรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านม่วงหนอง ตาด และโรงเรียนบ้านอุโนโคก

3. ผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้างานวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบท สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ปีการศึกษา 2560 และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

ตัวแปรต้นในการวิจัย ตัวแปรต้นประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ 2) ประสิทธิภาพ ของบุคลากร 3) ประสิทธิภาพการ บริหารงานงบประมาณ 4) ประสิทธิภาพการบริหารงานทั่วไป

ตัวแปรตามในการวิจัย ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบทเพื่อ พัฒนาคูณภาพการศึกษาตามจุดเน้นของนักเรียน

ทบทวนวรรณกรรม

โรงเรียนประถมศึกษาในชนบท เป็นสถานที่สำคัญรองจากวัดและศาสนสถาน เนื่องจากผู้ปกครองในชุมชนชนบท เชื่อมั่นว่าเมื่อบุตรหลานมาโรงเรียนแล้วจะได้รับความปลอดภัย มีความรู้ อ่านออกเขียนได้ รู้จักปรับตัวให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โรงเรียนจึงเปรียบเสมือนบ้านหลังที่สองของนักเรียน แต่ในความเป็นจริง สภาพโรงเรียนประถมศึกษาในชนบทเป็นสถานศึกษาที่ได้ให้บริการบุตรหลานที่มีพื้นฐานทางสังคม เศรษฐกิจในระดับต่ำ มีฐานะยากจน ขาดโอกาสหลายด้านทางสังคม

บริบทของโรงเรียนประถมศึกษาในชนบทจึงไม่แตกต่างจากสภาพทั่วไปของชนบท อาคารสถานที่ สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา ยังขาดการสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณ ขาดครูที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาการศึกษา เนื่องจากต้องปฏิบัติงาน และรับผิดชอบงานโครงการต่าง ๆ เหมือนโรงเรียนในเมืองหรือโรงเรียนขนาดใหญ่ทุกประการ บางครั้งจึงต้องละทิ้งเด็ก เพื่อสนองนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงานตนเอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กในชนบท มีคุณภาพทางการศึกษาและจุดเน้นของผู้เรียนค่อนข้างต่ำกว่ามาตรฐาน นักเรียนบางคนที่จบการศึกษาระดับประถมศึกษา บางคนยังอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษามีโอกาสน้อยมากที่จะพัฒนาช่วยเหลือโรงเรียน เนื่องจากมีสภาพความเป็นอยู่ ฐานะค่อนข้างยากจน และขาดโอกาสทางการศึกษา

การจัดการศึกษาในปัจจุบัน มีการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึงให้กับผู้เรียนและในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพเป็นภารกิจหลักของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโรงเรียนในสังกัดที่โรงเรียนขนาดเล็กกระจายอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศไทยโรงเรียนขนาดเล็กที่ขาดแคลนทรัพยากรทางการศึกษาทุกด้าน เช่น ขาดแคลนอัตราครู มีครูไม่ครบชั้น และไม่ครบสาระวิชา ขาดแคลนงบประมาณ และมีอุปสรรคในด้านการบริหารจัดการซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอน ครูผู้สอนขาดขวัญ และกำลังใจ ผู้ปกครองขาดความมั่นใจในคุณภาพการศึกษาของบุตรหลาน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำลง (Office of the Education Council, 2008) และ Inthalang (2004) ให้ความหมายของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยความหมายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการกำหนดความหมายที่แตกต่างไปจากโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในเรื่องของขนาดโรงเรียนเดิมยึดเอาโรงเรียนที่มีขนาดจำนวนนักเรียน 120 คนลงมา โรงเรียนขนาดเล็กในความหมายใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดที่ขนาดโรงเรียนที่มีนักเรียนต่ำกว่า 300 คนลงมา ซึ่งยึดกรอบที่กำหนดไว้ในร่างกฎกระทรวง ว่าด้วยการจัดระบบบริหารและการจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดเล็ก หมายความว่า สถานศึกษาที่มีนักเรียนไม่เกินสามร้อยคน ในกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนไม่เกิน 300 คน นี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ 1. โรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 60 คนลงมา และ 2. โรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนเกิน 60 คนแต่ไม่เกิน 120 คน

ขณะที่ Tangkananurak (1992) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของโรงเรียนขนาดเล็ก 1. โรงเรียนขนาดเล็กเป็นโรงเรียนที่อยู่ใกล้ชุมชน นักเรียนไม่ต้องเดินทางไปโรงเรียนไกล ไม่ต้องเสี่ยงภัยอันตราย ซึ่งพ่อแม่สามารถดูแลได้อย่างใกล้ชิด 2. โรงเรียนขนาดเล็กมีขนาดและจำนวนนักเรียนพอเหมาะ สามารถเน้นในเชิงคุณภาพได้ไม่ยาก และ 3. โรงเรียนขนาดเล็ก ท้องถิ่นสามารถเข้าร่วมบริหารจัดการ สนับสนุนและกำหนดหลักสูตรที่สัมพันธ์กับวิถีชีวิตของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี

Research Department of Basic Education Council (2014) ได้ทำการศึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็กให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน พบว่า สภาพปัญหาและบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กยังมีความต้องการต่อไปนี้ คือ

1. ด้านวิชาการ ขาดแคลนสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ขาดแคลนหนังสือเรียนหนังสืออ่านประกอบ ครูขาดประสบการณ์ในการสร้างหรือใช้สื่อการเรียนการสอน และขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้สื่อเทคโนโลยี หรือนวัตกรรม นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ มีปัญหาการคิดวิเคราะห์และการคิดคำนวณ นักเรียนขาดความกระตือรือร้นในการเรียน และพื้นฐานความรู้ของนักเรียนแตกต่างกันทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูมีความยุ่งยาก

2. ด้านบุคลากร บุคลากรครูไม่ตรงกับสาขาวิชาเอกหรือวิชาที่ถนัด ครูต้องรับภาระหนัก ครูขาดขวัญและกำลังใจ บุคลากรมีการย้ายบ่อย ขาดบุคลากรสายสนับสนุนการสอน บุคลากรบางส่วนเป็นครูอัตราจ้าง ระยะเวลาที่ทำการจ้างสั้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และสวัสดิการด้านต่าง ๆ

3. ด้านอาคารสถานที่ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ สื่อวัสดุ สภาพอาคารเก่าชำรุดทรุดโทรม อาคารเรียน อาคารประกอบไม่เพียงพอต่อความต้องการ ขาดห้องปฏิบัติการสถานที่ออกกำลังกายสำหรับเด็ก ขาดวัสดุครุภัณฑ์ที่จำเป็น ขาดเครื่องมือสื่อสาร โทรศัพท์ เครื่องถ่ายเอกสาร ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน

4. ด้านการบริหารจัดการ จำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน มีจำนวนน้อยไม่เพียงพอ โรงเรียนบางแห่งตั้งอยู่ห่างไกลจากชุมชน ทำให้เกิดปัญหาการเดินทางมาเรียนของนักเรียนค่าพาหนะมีจำกัด ชุมชน ผู้ปกครอง มีฐานะยากจนไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน การใช้ข้อมูลสารสนเทศ การอพยพเคลื่อนย้ายของประชากรวัยเรียนที่ย้ายไปรับจ้างงานต่างพื้นที่ขาดการติดต่อประสานงานกับหน่วยงาน องค์กร ที่เกี่ยวข้องหรือที่อื่น ๆ ที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน ขาดงบประมาณสนับสนุน การดำเนินงานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียน ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารสถานศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบท เพื่อพัฒนาจุดเน้นของนักเรียนจึงจำเป็นต้องพัฒนาด้านกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาแก่นักเรียนในเขตพื้นที่ชนบท ซึ่งค้นพบว่ากระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น Navykarn (1997) ได้แก่ การระบุภารกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อระบุโอกาส อุปสรรค และวิเคราะห์ทรัพยากรขององค์กร เพื่อระบุจุดแข็ง และจุดอ่อน การประเมินภารกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินการตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ นอกจากนี้ Pakaphasiwivat (2000) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management Process) แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ (1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategy Formulation) (2) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ (3) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control)

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบท เพื่อพัฒนาคุณภาพตามจุดเน้นของนักเรียน เป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Method) ที่ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) แบ่งได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบท สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำนวน 50 โรงเรียนประกอบด้วยการให้ข้อมูลทั้งหมด 124 คน เครื่องมือเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็น ซึ่งมีค่าความตรงเท่ากับ 0.82 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.82 ข้อมูลที่รวบรวมได้ระหว่างเดือนมกราคม – กุมภาพันธ์ 2562 ได้นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนี PNI (modified)

กลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบทที่ผ่านเกณฑ์การประเมินของผลการประเมินคุณภาพภายนอก (สมศ.) รอบสอง ระดับประถมศึกษา ระดับ ดีมาก ซึ่งมีโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าว จำนวน 2 โรงเรียน และโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปี 2559 ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้แบบประเมินและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อรับรองการพิจารณาการปฏิบัติการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบท เพื่อพัฒนาคุณภาพตามจุดเน้นของนักเรียน ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง และความเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้จริง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ประกอบข้อมูลในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความต้องการจำเป็น (PNI (modified)) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา จากแบบประเมินและแบบสัมภาษณ์เพื่อรับรองรูปแบบการบริหารด้วยระบบคุณภาพการเรียนการสอนเทียบเคียงโรงเรียนมาตรฐานสากล ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง และความเป็นประโยชน์

ผลการวิจัย

1. ประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.02 (จากคะแนนเต็ม 5.00) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีการกระจายตัวน้อยมาก (SD = 0.66) โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล รองลงมาคือ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ และประสิทธิภาพการบริหารงานทั่วไป แสดงได้ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน

ประสิทธิภาพ การบริหารโรงเรียน ขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI (Modified)	ลำดับ ความ สำคัญ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล		
1. ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ	4.02	0.84	มาก	4.68	0.60	มากที่สุด	0.14	1
2. ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล	4.07	0.81	มาก	4.62	0.67	มากที่สุด	0.12	3

3. ประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณ	3.98	0.83	มาก	4.60	0.68	มากที่สุด	0.13	2
4. ประสิทธิภาพการบริหารงานทั่วไป	4.02	0.81	มาก	4.60	0.69	มากที่สุด	0.12	3
เฉลี่ย	4.02	0.83	มาก	4.62	0.66	มากที่สุด	0.12	

2. ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ผลการการจัดกลุ่มของประเด็นจากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถจัดตามจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการโดยใช้เกณฑ์ค่าดัชนี PNI ^(modified) เป็นตัวจัดลำดับ คือ **จุดแข็ง** โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น จัดการเรียนการสอน โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารทำทุกสิ่งอย่าง เพื่อให้โรงเรียนไปสู่เป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ มีปราชญ์ชาวบ้าน และส่งเสริมการเรียนรู้ในชุมชน ตลอดจนภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการตระหนักถึงความสำคัญด้านการอ่าน การเขียนของนักเรียน **จุดอ่อน** ครูขาดการทำวิจัยทางการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน มีกิจกรรมการเรียนรู้ที่ทำให้นักเรียนเกิดทักษะกระบวนการคิด การคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ และการทำงานร่วมกัน และมีการวางแผนการจัดการเรียนการสอน และให้ครู บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษา **โอกาส** โรงเรียนมีการประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสพการณ์ด้านการศึกษากับสถานศึกษาในเขตใกล้เคียงกัน หรือเครือข่ายแนะแนวการศึกษาภายในเขตพื้นที่อื่น ๆ และคณะกรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษา **ภาวะคุกคาม** ขาดแคลนบุคลากร และการเอาใจใส่ให้การสนับสนุน และการช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังไม่ทั่วถึง

ประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณ ผลการการจัดกลุ่มของประเด็นจากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถจัดตามจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ประสิทธิภาพการบริหารงานทั่วไปโดยใช้เกณฑ์ค่าดัชนี PNI ^(modified) เป็นตัวจัดลำดับ คือ **จุดแข็ง** โรงเรียนมีการจัดทำแผนการศึกษา เพื่อบริหารงานงบประมาณ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อจัดสรรงบประมาณ โดยขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา และมีการระดมทรัพยากร เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา **จุดอ่อน** กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน และการใช้งบประมาณให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับทราบ **โอกาส** คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมและตัดสินใจในการดำเนินงานใช้งบประมาณของโรงเรียน **ภาวะคุกคาม** การรายงานผลการดำเนินงานการใช้งบประมาณประจำปีของโรงเรียน แก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาได้รับทราบข้อมูล ซึ่งอาจก่อให้เกิดภาระงานแก่ครู และบุคลากรเนื่องจากบุคลากรมีค่อนข้างน้อย

ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล ผลการการจัดกลุ่มของประเด็นจากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถจัดตามจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลโดยใช้เกณฑ์ค่าดัชนี PNI ^(modified) เป็นตัวจัดลำดับ คือ **จุดแข็ง** โรงเรียนให้อิสระในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายตามขอบเขตความรับผิดชอบของครูมีสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการทำงาน สนับสนุนให้ครู และบุคลากรได้แสดงออกตามความสามารถ และความถนัดของตนเอง **จุดอ่อน** การวางแผนจัดการครู บุคลากรไม่เพียงพอต่อชั้นเรียน การดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา **โอกาส** คณะกรรมการ

สถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์แหล่งทรัพยากรบุคคล และท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา **ภาวะคุกคาม** การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามจุดเน้นของนักเรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาค่อนข้างน้อย ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดความรู้เรื่องเทคโนโลยีใหม่ๆ

ประสิทธิภาพการบริหารงานทั่วไป ผลการการจัดกลุ่มของประเด็นจากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถจัดตามจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ประสิทธิภาพการบริหารงานทั่วไปโดยใช้เกณฑ์ค่าดัชนี PNI (modified) เป็นตัวจัดลำดับ คือ **จุดแข็ง** โรงเรียนมีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อร่วมวางแผนการจัดการศึกษา มีการจัดสรรพื้นที่และสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ให้มีความเหมาะสม และเอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและชุมชนให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของนักเรียน **จุดอ่อน** การพัฒนาห้องสมุดและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร เพื่อการศึกษาค้นคว้า **โอกาส** การส่งเสริมสนับสนุนการทำงานร่วมกับชุมชน และท้องถิ่น **ภาวะคุกคาม** การเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่กลุ่มลูกค้าหรือเรียนนั้นมีฐานะค่อนข้างยากจน ไม่สามารถเดินทางไปเรียนที่อื่นได้ ดังนั้นผู้ปกครองและชุมชนโดยรอบที่มาสสนับสนุนโรงเรียนจึงเป็นกลุ่มที่ไม่ค่อยได้รับโอกาสทางการศึกษา จึงส่งผลในการบริหารโรงเรียนหรือความร่วมมือกับทางโรงเรียน

3. ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

การประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบท เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามจุดเน้นของนักเรียนในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง ความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โดยภาพรวม **ด้านความเหมาะสม** กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.60$, $SD = 0.53$) **ด้านความสอดคล้อง** กลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะครูและบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.58$, $SD = 0.60$) **ด้านความเป็นไปได้** กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.52$, $SD = 0.66$) **ด้านความเป็นประโยชน์** กลยุทธ์พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เพื่อคุณภาพของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.61$, $SD = 0.52$) ดังรายละเอียดตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมของผลการประเมินร่างกลยุทธ์ การบริหารโรงเรียนในด้านความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์

ร่างกลยุทธ์	ความเหมาะสม		ความสอดคล้อง		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1. สร้างภาคีเครือข่ายการเรียนรู้	4.50	0.59	4.56	0.57	4.30	0.68	4.61	0.52
2. พัฒนาการบริหารงานงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ	4.46	0.66	4.54	0.56	4.38	0.61	4.31	0.62
3. เสริมสร้างสมรรถภาพครูและบุคลากร	4.54	0.60	4.58	0.60	4.50	0.64	4.51	0.55
4. พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้สู่ความยั่งยืน	4.60	0.53	4.56	0.54	4.52	0.66	4.48	0.47
เฉลี่ย	4.54	0.60	4.56	0.57	4.43	0.65	4.48	0.56

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1. สร้างภาคีเครือข่ายการเรียนรู้ 2. พัฒนาการบริหารงานงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ 3. เสริมสร้างสมรรถภาพครูและบุคลากร 4. พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้สู่ความยั่งยืน และได้รับการรับรองจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ว่าสามารถนำไปใช้ได้ทุกองค์ประกอบ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.54 และข้อมูลมีการกระจายตัวน้อยมาก ($SD = 0.58$) โดยความสอดคล้องมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.56 รองลงมาคือความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ ตามลำดับ สรุปเป็นแผนภาพกลยุทธ์ ดังนี้



ข้อเสนอแนะ กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบท เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามจุดเน้นของนักเรียน ได้แก่ 1) ควรจัดซื้อจัดจ้างของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบท แล้วนำมาวิเคราะห์กลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2) ประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณควรพิจารณาหรือวิเคราะห์เงินงบประมาณจากเงินอุดหนุนที่ได้รับเพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ภาพ 1.1 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบท เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามจุดเน้นของนักเรียน

สรุปผล

ข้อค้นพบจากการศึกษากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบท เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามจุดเน้นของนักเรียนในครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ประสิทธิภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามจุดเน้นของนักเรียน, สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่า ประสิทธิภาพการบริหาร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.02 (จากคะแนนเต็ม 5.00) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.83 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ($\bar{X} = 4.07$, $SD = 0.81$) รองลงมา ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ประสิทธิภาพด้านการบริหารงานทั่วไป และลำดับสุดท้าย ประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณ สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่า ประสิทธิภาพการบริหาร ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.62 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.66 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ รองลงมา ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล ประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณ และลำดับสุดท้าย ประสิทธิภาพด้านการบริหารงานทั่วไป

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบท เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามจุดเน้นของนักเรียน เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณ ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล และประสิทธิภาพการบริหารงานทั่วไป

2. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามการบริหารโรงเรียน จากการนำสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาพิจารณาจัดลำดับตามความสำคัญความต้องการจำเป็น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. **ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ จุดแข็ง** โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น จัดการเรียนการสอน โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารทำทุกสิ่งอย่าง เพื่อให้โรงเรียนไปสู่เป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ มีปราชญ์ชาวบ้าน และส่งเสริมการเรียนรู้ในชุมชน ตลอดจนจรรยาบรรณท้องถิ่น มีการตระหนักถึงความสำคัญด้านการอ่าน การเขียนของนักเรียน **จุดอ่อน** ครูขาดการทำวิจัยทางการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน มีกิจกรรมการเรียนรู้ที่ทำให้นักเรียนเกิดทักษะกระบวนการคิด การคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ และการทำงานร่วมกันและมีการวางแผนการจัดการเรียนการสอน และให้ครู บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษา **โอกาส** โรงเรียนมีการประสานความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ด้านการแนะแนว การศึกษากับสถานศึกษาหรือเครือข่าย แนะนำภายในเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ และคณะกรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษา **ภาวะคุกคาม** สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการเอาใจใส่ ให้การสนับสนุน และการช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

2. **ประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณ จุดแข็ง** โรงเรียนมีการจัดทำแผนการศึกษา เพื่อวางแผนงบประมาณ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อจัดสรรงบประมาณ โดยขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา และมีการระดมทรัพยากร เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา **จุดอ่อน** กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน และการใช้งบประมาณให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับทราบ **โอกาส** คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วม และตัดสินใจในการดำเนินงานใช้งบประมาณของโรงเรียน **ภาวะคุกคาม** สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาได้รับทราบผลการดำเนินงานการใช้งบประมาณประจำปีของโรงเรียน

3. ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล จุดแข็ง โรงเรียนให้อิสระในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ตามขอบเขตความรับผิดชอบของครู มีสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการทำงาน สนับสนุนให้ครู และบุคลากรได้แสดงออก ตามความสามารถ และความถนัดของตนเอง **จุดอ่อน** การวางแผนจัดการครู บุคลากรไม่เพียงพอต่อชั้นเรียน การ ดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา **โอกาส** คณะกรรมการ สถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์แหล่งทรัพยากรบุคคล และท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การ สนับสนุนการจัดการศึกษา **ภาวะคุกคาม** สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาตามจุดเน้นของนักเรียน

4. ประสิทธิภาพการบริหารงานทั่วไป จุดแข็ง โรงเรียนมีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อร่วม วางแผนการจัดการศึกษา มีการจัดสรรพื้นที่และสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ให้มีความเหมาะสม และเอื้อต่อการ เรียนรู้ของนักเรียนและชุมชนให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของนักเรียน **จุดอ่อน** การพัฒนาห้องสมุดและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร เพื่อการศึกษาค้นคว้า **โอกาส** การส่งเสริมสนับสนุน การทำงานร่วมกับชุมชน และท้องถิ่น **ภาวะคุกคาม** ผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการ จัดการศึกษา

3. ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบท เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามจุดเน้น ของนักเรียน ประกอบด้วย 1) สร้างภาคีเครือข่ายการเรียนรู้ 2) พัฒนาการบริหารงานงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ 3) เสริมสร้างสมรรถนะครูและบุคลากร 4) พัฒนาแหล่งเรียนรู้สู่ความยั่งยืน และเมื่อพิจารณาจากความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่ชนบท เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามจุดเน้นของนักเรียน

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบท เพื่อพัฒนาจุดเน้นของ นักเรียน มีประเด็นที่น่าสนใจอภิปรายผล ดังนี้

ประสิทธิภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามจุดเน้นของนักเรียน, ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ, ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล และประสิทธิภาพการบริหารงานทั่วไป สภาพปัจจุบันของประสิทธิภาพการ บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบท โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.02 (จากคะแนนเต็ม 5) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD=0.83) โดย **ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ** คือ โรงเรียนมีการตระหนักถึงความสำคัญด้านการอ่าน การเขียนของ นักเรียน มีปราชญ์ชาวบ้าน และส่งเสริมการเรียนรู้ในชุมชน ตลอดจนภูมิปัญญาท้องถิ่น สามารถพัฒนากระบวนการ จัดการเรียนการสอน โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ **ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากร** คือ โรงเรียนให้อิสระในการ ตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายตามขอบเขตความรับผิดชอบของครู และบุคลากร ครูรัก และสามัคคีกัน ให้เกียรติ ซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้งอย่างมีเหตุผล มีการร่วมคิดร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาการดำเนินของโรงเรียน **ประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณ** คือ โรงเรียนมีการจัดทำแผนการศึกษา เพื่อวางแผนงบประมาณ และ ความเหมาะสมในการดำเนินงาน จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อจัดสรรงบประมาณ โดยขอความเห็นชอบจาก คณะกรรมการสถานศึกษา มีการระดมทุนทรัพยากร เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา **ประสิทธิภาพการบริหารงาน**

ทั่วไป คือ โรงเรียนมีการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานร่วมกับชุมชนและท้องถิ่นให้มีความสำคัญในการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมในด้านคุณธรรมและจริยธรรมของนักเรียน มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการดำรงชีวิตพื้นฐาน และพัฒนาอาชีพของนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ Charoenphao (2014) ได้ศึกษาและทำการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณลักษณะของเด็กไทยในประชาคมอาเซียน ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณลักษณะของเด็กไทยในประชาคมอาเซียน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนานักเรียนทางด้านทักษะพื้นฐาน คือ การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสันติวิธี และมีความสามารถในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม/อุปสรรคในการบริหารโรงเรียน , ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากร, ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากร และประสิทธิภาพการบริหารงานทั่วไป การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก **ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ** ผลการวิจัย พบว่า **จุดแข็ง** โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารทำทุกอย่าง เพื่อให้โรงเรียนไปสู่เป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ จัดให้มีปราชญ์ชาวบ้าน และส่งเสริม การเรียนรู้ในชุมชน ตลอดจนภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการวัดและประเมินผล โดยเทียบโอนความรู้ และทักษะประสบการณ์ ผลงานจากโรงเรียนอื่น ตามที่กระทรวงศึกษากำหนด จัดให้มีกิจกรรมและพัฒนารการเรียนรู้ตามจุดเน้นของนักเรียนตระหนักถึงความสำคัญด้านการอ่าน การเขียนของนักเรียน มีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนได้มีการวางแผนพัฒนาการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน **จุดอ่อน** โรงเรียนให้ครูทำวิจัยทางการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน ขาดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ทำให้นักเรียนเกิดทักษะกระบวนการคิด การคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ และการทำงานร่วมกัน นำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อช่วยในการจัดการเรียนการสอน การวางแผนการจัดการเรียนการสอน และให้ครู บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษาคอนข้างน้อย **โอกาส** โรงเรียนมีการประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ด้านการกับสถานศึกษาหรือโรงเรียนใกล้เคียง เน้นแนวการศึกษาที่สถานศึกษาหรือเครือข่ายภายในเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ และให้คณะกรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วม ในการวางแผนการจัดการศึกษา **ภาวะคุกคาม** นโยบายของภาครัฐในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน เทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายไม่เพียงพอ **ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากร** พบว่า **จุดแข็ง** คือโรงเรียนให้อิสระในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายตามขอบเขตความรับผิดชอบของครู และบุคลากร มีสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการทำงาน สนับสนุนให้ครูและบุคลากรได้แสดงออกตามความสามารถ และความถนัดของตนเอง นำเสนอข้อมูล ข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนา และปรับปรุงการบริหารและการพัฒนาของการศึกษา รัก และสามัคคีกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้งอย่างมีเหตุผล ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมแก้ปัญหาการดำเนินงานของสถานศึกษา สอดคล้องกับ Hoy & Miskel (2001) ที่พบว่า องค์การราชการมีการมอบหมายงานให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถ เนื่องจากระบบโครงสร้างของโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นระบบโครงสร้างที่ไม่ชัดเจน ครู บุคลากรมีจำนวนน้อย ความเป็นระบบราชการจะลดลง ดังนั้น หลักในการแบ่งงานกันทำจะแบ่งตามสถานการณ์ ครูจะถูกมอบหมายงานให้ทำหลายๆอย่าง และสอนในหลายวิชา หากครู ร่วมกันคิด ร่วมทำ และร่วมแก้ปัญหาการดำเนินงานของโรงเรียนจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล **จุดอ่อน** คือ โรงเรียนมีการวางแผนจัดการบุคลากรให้เหมาะสมและเพียงพอต่อชั้นเรียน มีการดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู และบุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีวินัยและรักษาระเบียบวินัยของครูและบุคลากร เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีนักเรียน

และชุมชน มีการกำหนดกฎกติกา ระเบียบวินัยของครูและบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน ขาดระบบการตรวจสอบการปฏิบัติงาน สามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนอย่างเป็นระบบ **โอกาส** ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์แหล่งทรัพยากรบุคคล หน่วยงานองค์กร และท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา สอดคล้องกับ Monkanta (2010) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น ต้องมาจากพื้นฐานการมีส่วนร่วมของชุมชนในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป เพราะว่าชุมชนมีทรัพยากรต่าง ๆ มากมายที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารโรงเรียน เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น ทุน บุคลากร วัฒนธรรม **ภาวะคุกคาม** ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี **ประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณ** พบว่า **จุดแข็ง** คือ โรงเรียนมีการจัดทำแผนการศึกษา เพื่อวางแผนงบประมาณ และความเหมาะสมในการดำเนินงาน จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อจัดสรรงบประมาณ โดยขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา มีการระดมทรัพยากร เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับการวิจัยของ Sirirangsri (2013) พบว่า การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นปัจจัยความสำเร็จของการบริหารศึกษาทั้งในเมืองและชนบท ทั้งที่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดพิเศษ **จุดอ่อน** คือ โรงเรียนมีกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน และการใช้งบประมาณ ระบบการบริหารการเงินเป็นไปตามขั้นตอนของกระทรวงการคลัง และเปิดเผยต่อชุมชน การจัดทำบันทึกรายรับ-รายจ่ายเป็นปัจจุบัน และสามารถตรวจสอบได้ มีระบบการจัดการพัสดุ-ครุภัณฑ์ที่เป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้ การเบิกจ่ายเงินงบประมาณที่โปร่งใสและรายงานผลการเบิกจ่ายให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับทราบ **โอกาส** ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมและตัดสินใจในการดำเนินงานใช้งบประมาณของโรงเรียน **ภาวะคุกคาม** ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจของโรงเรียนและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการงานงบประมาณ **ประสิทธิภาพการบริหารงานทั่วไป** พบว่า **จุดแข็ง** คือ โรงเรียนมีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อร่วมวางแผนการจัดการศึกษา จัดสรรพื้นที่และสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ให้มีความเหมาะสม และเอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและชุมชน ให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของนักเรียน มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการดำรงชีวิตพื้นฐานของนักเรียน สอดคล้องแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552-2559) ที่มีวัตถุประสงค์และแนวนโยบายในการพัฒนาด้านสังคมเพื่อปลูกฝัง และเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม มีจิตสำนึก และมีความภูมิใจในความเป็นไทย มีระเบียบวินัย มีจิตสาธารณะ ดำเนินถึงประโยชน์ส่วนรวม ยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย และสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมที่มีคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้ มีแนวนโยบายในการส่งเสริมการจัดการศึกษา อบรม และเรียนรู้ของสถาบันศาสนา สถาบันสังคม ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย **จุดอ่อน** คือ โรงเรียนมีการประชุม ประธานผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อแสวงหาความร่วมมือ สนับสนุนช่วยเหลือ แก้ปัญหาการจัดการศึกษา สนับสนุนงานด้านวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และบริหารทั่วไปให้มีความสะดวกและคล่องตัว กำหนดและวางแผนการรับนักเรียน การดำเนินงานตามแผน โดยการประสานงานผู้ปกครองและชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พัฒนาห้องสมุดและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาค้นคว้า **โอกาส** ได้แก่ โรงเรียนมีการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานร่วมกับชุมชน และท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับ Chaiheng (2013) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า สภาพแวดล้อมภายในภายนอกด้านการดำเนินการที่เป็นโอกาส ได้แก่ มีกฎหมายรองรับการให้ภาคเอกชน ชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร การมีส่วนร่วมของภูมิ

ปัญญาท้องถิ่นในการสนับสนุนการจัดการศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชนในการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ สื่อ เทคโนโลยี **ภาวะคุกคาม** ได้แก่ เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษา และเศรษฐกิจภายในชุมชน และท้องถิ่น

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบท เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามจุดเน้นของนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า มี 4 กลยุทธ์ ซึ่ง**กลยุทธ์ที่ 1** คือ สร้างภาคีเครือข่ายการเรียนรู้ มีแนวทางในการดำเนินการ คือ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและท้องถิ่นให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ชุมชน และนักเรียน ประสานความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายภายในและภายนอกโรงเรียน พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญและร่วมมือสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับโรงเรียนอื่นๆ ที่อยู่ใกล้เคียงกัน เชิญปราชญ์ชาวบ้านที่มีความรู้ความสามารถในภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้แก่นักเรียน จัดกิจกรรมให้นักเรียนได้เรียนรู้การพัฒนาทักษะการคิด วิเคราะห์ ทักษะในการดำรงชีวิต และสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่แก่นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ครู และบุคลากร พัฒนาครูทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการจัดการเรียนการสอน และแก้ปัญหา แลกเปลี่ยนเรียนรู้การแก้ปัญหาพร้อมกับโรงเรียนอื่น ๆ โรงเรียนร่วมมือกันจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะกระบวนการคิด การคิด วิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ และการทำงานของนักเรียน กับโรงเรียนขนาดเล็กอื่น ๆ ในเขตพื้นที่เดียวกัน นำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อช่วยในการจัดการเรียนการสอน และสร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียน และโรงเรียนกับหน่วยงานภายนอก พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลให้มีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้หน่วยงานภายนอกได้ร่วมในการวิเคราะห์ วิจัย การบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการประสานความร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาระบบนิเทศ ติดตาม ให้ความรู้ ชี้แนะแนวทางการจัดการเรียนการสอนแก่ครูและบุคลากรประเมินผล การดำเนินงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน **กลยุทธ์ที่ 2** คือ พัฒนาการบริหารงานงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ แนวทางในการดำเนินการ คือ การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดทิศทาง การตัดสินใจในการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่โรงเรียน จัดโครงสร้างการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องระดมความคิดเห็น และให้ความเห็นชอบการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครูและบุคลากร ชุมชนผู้ปกครองร่วมทำงานและตัดสินใจในการระดมทุน ทรัพยากร เพื่อพัฒนาโรงเรียน และประชุมชี้แจงบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา เครือข่ายผู้ปกครอง รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อแสดงถึงความโปร่งใสของการบริหารงาน พัฒนาระบบการเงิน งบประมาณ ของโรงเรียนให้เป็นไปตามขั้นตอนของกระทรวงการคลังและสามารถตรวจสอบได้ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และตัดสินใจ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพภายใน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการทำงาน โดยยึดหลักการบริหารงานงบประมาณเชิงระบบ PDCA **กลยุทธ์ที่ 3** คือ เสริมสร้างสมรรถนะครูและบุคลากร แนวทางในการดำเนินการ คือ พัฒนาต่อยอดความรู้ ทักษะของครู และบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยยึดวิสัยทัศน์เป็นกรอบการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาวิชาชีพและศักยภาพในการจัดการศึกษา กระตุ้นให้ครูและบุคลากร มีความกระตือรือร้น สนใจแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอก ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการทำทุกสิ่งอย่างด้วยความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามจุดเน้นของนักเรียน เพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ จัดครูเข้าสอนตามความรู้ความสามารถ ทักษะที่ดีต้องงาน ประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานที่เกิดผลงานเชิงประจักษ์ เรียนรู้งาน ใช้ความรู้ ความสามารถ ในการบริหารจัดการชั้นเรียน มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนร่วมในการอบรม พัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามจุดเน้นของนักเรียน กระตุ้นให้มีการสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม มีวินัยในตนเอง ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบของโรงเรียน

ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีจรรยาบรรณที่ดี เป็นแบบอย่างแก่นักเรียน และชุมชน การให้รางวัลครูที่มุ่งมั่นในการทำงาน เกิดผลสำเร็จการเปลี่ยนแปลงของงานและโรงเรียน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีของครู และนักเรียน จัดให้มีระบบการตรวจสอบการปฏิบัติงาน นิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงาน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน **กลยุทธ์ที่ 4** คือ พัฒนาแหล่งเรียนรู้สู่ความยั่งยืน แนวทางการดำเนินการ คือ โรงเรียนทำงานร่วมกับชุมชน และท้องถิ่น เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา จัดโครงสร้างการบริหารงาน 4 ฝ่าย ให้เกิดความสะดวกและคล่องตัว นอกจากนี้ เปิดโอกาสให้ชุมชน วัดและโรงเรียนสร้างความร่วมมือกันในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม ให้แก่นักเรียน และดำเนินงานอย่างมีทิศทางเดียวกัน เชิญวิทยากรท้องถิ่นที่มีความรู้ความสามารถและปราชญ์ชาวบ้าน ให้ความรู้แก่นักเรียนในรายวิชาที่ขาดแคลนครู ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ กำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน พัฒนาห้องสมุด จัดสรรทรัพยากร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารเพื่อใช้ในการศึกษาค้นคว้าและทันสมัย มีอินเทอร์เน็ตที่สามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้จากภายนอกสู่ภายในได้ จัดสรรพื้นที่และสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีความเหมาะสม เชื้อต่อการทำงาน การเรียนรู้ของนักเรียน และให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

การนำผลการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามจุดเน้นของนักเรียน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรมีการศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับท้องถิ่น และบริบทของโรงเรียน
2. ผู้บริหารควรมีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากงบประมาณของโรงเรียนขนาดเล็กมีค่อนข้างจำกัด
3. ควรมีการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูและบุคลากร เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กมีครูค่อนข้างน้อย และไม่ครบชั้น แต่ภาระงานเท่ากับโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่กว่า
4. ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กควรบูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วนทั้งหน่วยงาน/ชุมชน/เอกชน/ผู้ปกครองนักเรียน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาการบริหารการศึกษา โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน ระดมความรู้ ความคิด และงบประมาณ เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ไปสู่เป้าประสงค์
5. ควรพัฒนาเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ผ่านเครือข่ายให้แก่นักเรียน เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้

ประโยชน์ที่ได้รับการวิจัย

ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้ ดังนี้

1. นำข้อมูลจากการวิจัย ไปวางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. หน่วยงานระดับนโยบาย ในกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนหน่วยงานด้านการศึกษา สามารถนำผลการวิจัยสภาพปัจจุบัน และกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมากำหนดนโยบาย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามจุดเน้นของนักเรียน

3. หน่วยงานในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สามารถนำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามจุดเน้นของนักเรียน มาเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนพัฒนาการจัดการศึกษาในระดับเขตพื้นที่

4. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามจุดเน้นของนักเรียนมาใช้ในการจัดการเรียนรู้อยู่ภายในโรงเรียน

References

- Angkanawin, K. (2014). *Strategic model for the development of private vocational institutions*, Ministry of Education. Doctor of Education, Burapha University.
- Certo, Samuel C. and Peter, J. Paul. (1991). *Strategic Management: Concept and Applications*. New York: McGraw-Hill.
- Charoenphao, P. (2014). *School Administration Strategy for Thai Children Development in the ASEAN Community*. Doctor of Education, Chulalongkorn University.
- Chaiheng, S. (2013). *The development of school resource management strategy Small elementary education in urban and rural areas*. Doctor of Education, Chulalongkorn University.
- Inthalang S. (2004). *Improving the quality of small schools*. Chiang Mai Teacher journal, 11, 17–18.
- Hoy, W.K. & Miskel C.G. (2001). *Education administration (6th ed.)*. New York: McGraw-Hills Companies.
- Monkhanta, P. (2010). *Community Participation in Educational Management of Ban Laem Pho School under Office of Krabi Educational Service Area*. Master of Education, Bansomdejchaopraya Rajabhat University.
- Navykarn, S. (1997). *Administration and Organizational Behavior*. Bangkok: Bannakij
- Office of the Education Council. (2008). *Management Small School*. Bangkok: Organization for the Transport of Goods and Supplies.
- Office of the Education Council. (2011). *Development plan of the Ministry of Education, 11 (2012–2016)*. Bangkok: Office of the Prime Minister.
- Office of the Education Council. (2014). *Quality of students in small schools*. Bangkok: Agricultural Cooperative Assembly of Thailand.
- Pakaphasiwiwat, S. (2000). *Strategic Management*. Bangkok: Amarin Printing.
- Research department of basic Education Council. (2014). *Management Small School*. Bangkok: Organization for the Transport of Goods and Supplies.
- Sirirangsri, P. (2013). *Cooperative education management of community organizations Foundation education Alternatives to Thailand*. Bangkok: Printed picture.
- Suwan, S. (2015). *Multilateral Cooperation Network for Educational Quality Development Of a small school in Nakhon Pathom province*. Report. Kasetsart University.
- Tangkananurak, W. (1992). *Forgotten children in Thai society*. Bangkok: Chulalongkorn University.