

# ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในอนาคต (พ.ศ. 2556 -2565)

## สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

### The Strategies for Administration and Management of Small-Size Education Institutions in Future Scenario ( B.E. 2556 -2565) In the Upper Northern part of Thailand Under the Office of Basic Education Commission

ชัย สันกว้าณ <sup>1,\*</sup> และ พูนชัย ยาวีราช <sup>2</sup>  
*Chai Sunkawn <sup>1,\*</sup> and Poonchai Yavirat <sup>2</sup>*

---

#### ABSTRACT

The purposes of this study was to study the strategies for administration and management of small-size schools attached to Office of the Basic Education Commission.

The population used in the study were small-size school in the northern of Thailand which were from the inspectional zone 15-16 of Educational Ministry. The informants were 1) leaders and administrators, 2) the strategic executive leaders who have well extensive experiences in researching of strategies and education management, 3) an administrators in the small-size school and the educators or the social leaders who work with strategies. The research operation is divided into four phases ; data collected by questionnaire, interview, ethnographic futures research techniques, SWOT Matrix and the evaluate form. The research findings revealed that:

1. All small-size schools comprised 6 components of school administration and management. The result divided 6 components into 2 groups. The first group was those who held back the management of small-size schools lacking in quality ;the finance and assets management , general Management and personnel management. The second group was those who promoted the management of small- sizes schools ; the academic management, the structure component, and management of technology.

---

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย เชียงราย 57000

Ph.D. Student in Educational Administration Program, Chiang Rai Rajabhat University, Chiang Rai 57000, Thailand.

<sup>2</sup>คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย เชียงราย 57000

Faculty of Education, Chiang Rai Rajabhat University, Chiang Rai 57000, Thailand.

\*Corresponding author, e-mail: chaisunkawn@gmail.com

2. The future scenarios of the management of small-size schools must be accelerated in developing of educational quality and standard using area or community-based management to develop the students skills and appropriate attributes toward the 21<sup>st</sup> century. The small-size schools should develop the strong point or show the best practices for all sectors to participate in educational management. They should have a long-life learning and should learn via advanced and rapid technology network. The schools should manage the community-based in learning process.

3. The strategies management of small-size schools attached to the Office of the Basic Education Commission in BE 2556-2565 were developed a strong network of small-size schools, used ICT in teaching and in educational administration and management, strengthen the system of school management systematically, establish the of the uniqueness institution and develop the identity of learners .

**Keywords:** Small-Size Education Institutions, The Strategies for Administration and Management

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพอนาคต และนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก เขตภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ในอนาคต (พ.ศ. 2556-2565)

ประชากรในการวิจัยเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก เขตภาคเหนือตอนบน สังกัด สพฐ. ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน สังกัด สพฐ. ตามการแบ่งเขตการตรวจราชการที่ 15 และ 16 ของกระทรวงศึกษาธิการ 2) ผู้นำ ผู้บริหาร หรือผู้จัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งมีประสบการณ์ในการศึกษาวิจัยด้านยุทธศาสตร์และด้านการบริหารการศึกษา เคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และ 3) นักวิชาการ หรือกลุ่มผู้นำความคิดทางสังคมในด้านยุทธศาสตร์และด้านการบริหารการศึกษา ดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ เทคนิค Ethnographic Futures Research เทคนิค SWOT Matrix และแบบประเมินยุทธศาสตร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า

1. โรงเรียนขนาดเล็กทุกโรงเรียนมีองค์ประกอบการบริหารจัดการโรงเรียนครบทั้ง 6 ด้าน แยกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มที่เป็นตัวจุดแข็งให้การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กอ่อนด้อยด้านคุณภาพ คือ ด้านการเงินและสินทรัพย์ บริหารทั่วไป และ บุคลากร 2) กลุ่มที่เป็นตัวส่งเสริมให้มีคุณภาพ คือ ด้านวิชาการ ด้านโครงสร้าง และด้านเทคโนโลยี

2. ภาพของการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในอนาคตจะต้อง เร่งรัดพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา การจัดการศึกษาโดยใช้พื้นที่หรือชุมชนเป็นฐานโดยมีเป้าหมายในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาเด็กนักเรียนให้มีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 สร้างจุดเด่นหรือจุดแข็งของตนเอง ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการศึกษา ทุกคนสามารถเรียนรู้ร่วมกันได้ตลอดชีวิต ใช้เทคโนโลยีที่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและมีเครือข่ายที่ขยายไปเกือบทุกอาณาบริเวณในการจัดการเรียนรู้ จัดกระบวนการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐานในการขับเคลื่อนในการจัดการศึกษา

3. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในอนาคต (พ.ศ.2556 – 2565) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพัฒนาเครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็กให้มีความเข้มแข็ง นำเทคโนโลยีที่ใช้จัดการสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Communication Technology : ICT) มาใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ เสริมสร้างระบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กแบบมีส่วนร่วมให้เข้มแข็ง และสร้างเอกลักษณ์ของสถานศึกษา และพัฒนาอัตลักษณ์ผู้เรียน

**คำสำคัญ :** โรงเรียนขนาดเล็ก ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ

## บทนำ

ความท้าทายในการบริหารจัดการของวงการศึกษาของไทย และนานาชาติ ได้พยายามแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กมาอย่างต่อเนื่องในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ด้วยความตระหนักว่าการมีโรงเรียนขนาดเล็กเป็นจำนวนมากส่งผลถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ จากอัตราการเกิดของประชากรได้ลดลงตามลำดับได้ส่งผลให้จำนวนประชากรในวัยประถมศึกษา (6-12 ปี) ลดลง ในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 31,116 แห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2555) ในจำนวนนี้มีโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 14,816 แห่ง ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กเหล่านี้จะมีสภาพปัญหาด้านคุณภาพ การบริหารจัดการด้านการเรียนการสอน การระดมทรัพยากร การขาดแคลนครูในการจัดการศึกษาที่เหมือนกันเป็นส่วนใหญ่

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการให้โรงเรียนขนาดเล็กจัดการศึกษาเพื่อให้นักเรียนมีอนาคต มีคุณภาพ โรงเรียนขนาดเล็กในฐานะที่เป็นองค์กร มีบทบาทและหน้าที่ในการศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งมีภาระงานในหลายมิติเพื่อทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะมีบทบาทสำคัญในการทำให้การบริหารจัดการ ในภาระงาน 6 ด้านได้แก่ งานโครงสร้างงานบุคลากร งานวิชาการ งานการเงินและสินทรัพย์ งานเทคโนโลยี และงานบริหารทั่วไปให้ประสบความสำเร็จ

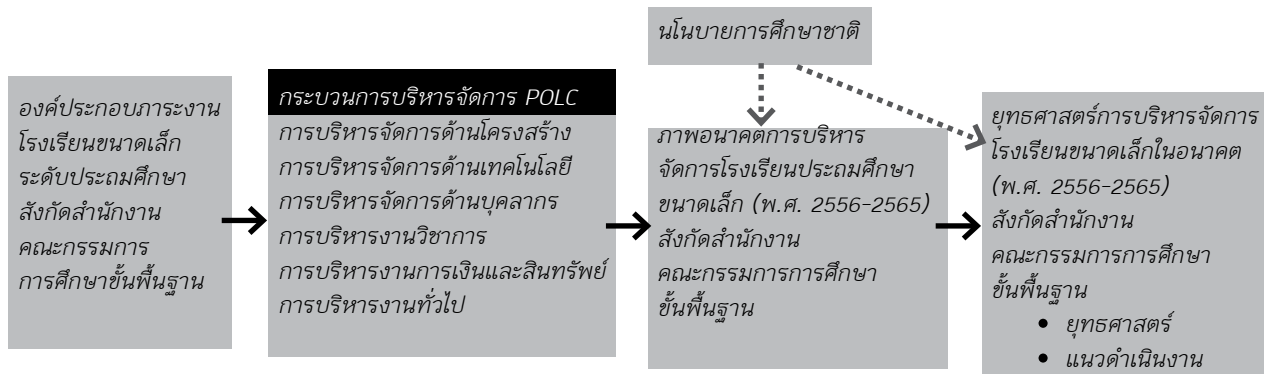
การบริหารจัดการโรงเรียนเป็นกระบวนการการดำเนินงาน การปฏิบัติงาน แนวทาง วิธีการ หรือมรรควิธีใด ๆ ที่หน่วยงานของรัฐ หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการบริหารราชการหรือปฏิบัติงาน ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทาง หรือการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม ปัจจุบันนี้การบริหาร

เชิงยุทธศาสตร์มีบทบาทที่สำคัญในการบริหารจัดการกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 4 งานหลัก ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) สภาพที่ตั้งของโรงเรียนขนาดเล็กและรูปแบบการดำรงอยู่ก็เป็นอีกประเด็นหนึ่ง ประกอบการพิจารณาในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ในแต่ละภูมิภาคก็มีความแตกต่างโดยเฉพาะทางด้านภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม แบ่งตามเขตตรวจราชการของกระทรวงศึกษาธิการ เขตภาคเหนือตอนบนเป็นเขตตรวจราชการที่ 15 ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดเชียงใหม่ ลำปาง ลำพูน แม่ฮ่องสอน และเขตตรวจราชการที่ 16 ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดเชียงราย พะเยา แพร่ และจังหวัดน่าน

การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ต้องดำรงอยู่ยังเป็นปัญหาสำคัญที่ต้องให้ความสนใจและกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นการศึกษายุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในอนาคต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน จะเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก เขตภาคเหนือตอนบน สพฐ. ปี พ.ศ. 2556
2. เพื่อศึกษาภาพอนาคตการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก เขตภาคเหนือตอนบน สพฐ. (พ.ศ. 2556 -2565)
3. เพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก เขตภาคเหนือตอนบน สพฐ. ในอนาคต (พ.ศ. 2556 -2565)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก (พ.ศ. 2556-2565)

## ขอบเขตของการวิจัย

**ขอบเขตด้านประชากรและแหล่งข้อมูล** ในการวิจัยครั้งนี้ประชากร คือ โรงเรียนขนาดเล็ก โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน ผู้นำ ผู้บริหาร หรือผู้จัดทำยุทธศาสตร์ และนักวิชาการ หรือกลุ่มผู้นำความคิดทางสังคม

**ขอบเขตด้านเนื้อหา** การวิจัยในครั้งนี้มีขอบเขตด้านเนื้อหา ดังนี้

1. ภาระงานของโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้การบริหารจัดการด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านวิชาการ ด้านการเงินและสินทรัพย์ และด้านบริหารจัดการทั่วไป

2. กระบวนการการบริหารจัดการโรงเรียน ประกอบด้วย 4 งานหลักได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

**ขอบเขตด้านเวลา** ปี พ.ศ. 2556

**การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ** ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบัน (พ.ศ. 2556) โดยการศึกษาเอกสารโดยใช้แบบบันทึกการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) การวิจัยเชิงสำรวจ ใช้แบบสอบถาม มีความเชื่อมั่นที่หาโดยวิธีของครอนบาค (Cronbach) เท่ากับ .9935 ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 320 คน กำหนดขนาดโดยใช้ตาราง Krejcie และ

Morgan เป็นการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยสุ่ม การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนที่มีผลการบริหารจัดการโรงเรียนเป็นที่ประจักษ์ จำนวน 9 คน และสัมภาษณ์ ผู้นำ ผู้บริหาร หรือผู้จัดทำยุทธศาสตร์ จำนวน 3 คน และนักวิชาการ หรือกลุ่มผู้นำความคิดทางสังคม จำนวน 3 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ได้ภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบัน (พ.ศ. 2556)

ระยะที่ 2 ภาพอนาคตการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการศึกษาบริบท แนวโน้ม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ บันทึกบริบท แนวโน้ม การวิจัยเชิงสำรวจ ใช้แบบสอบถามการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในอนาคต ที่ความเชื่อมั่น .9964 โดยวิธีของ Cronbach ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างเดียวกับระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในระยะที่ 1 ด้วยเทคนิค Ethnographic Futures Research ได้ภาพอนาคตการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก (พ.ศ. 2556-2565)

ระยะที่ 3 การกำหนดร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในอนาคต (พ.ศ. 2556-2565) ด้วยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการศึกษาแบบมีโครงสร้าง และการกำหนดร่างยุทธศาสตร์ ด้วยเทคนิค

SWOT Matrix โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ได้ร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในอนาคตระยะที่ 4 การตรวจสอบยุทธศาสตร์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน ปรับปรุง และนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในอนาคต (พ.ศ. 2556-2565) โดยใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบัน (พ.ศ. 2556) เขตภาคเหนือตอนบน สพฐ. ทุกโรงเรียนมีองค์ประกอบการบริหารจัดการโรงเรียนครบทั้ง 6 ด้าน แยกได้เป็น 2 กลุ่มคือ 1) กลุ่มที่เป็นตัวจุดตั้งให้การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กอ่อนด้อยด้านคุณภาพ ได้แก่ด้านการเงินและสินทรัพย์ ด้านบริหารทั่วไป และด้านบุคลากร 2) กลุ่มที่เป็นตัวส่งเสริมให้การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพ ได้แก่ด้านวิชาการ ด้านโครงสร้าง และด้านเทคโนโลยี

2. ภาพอนาคตการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก (พ.ศ. 2556-2565) เขตภาคเหนือตอนบน สังกัด สพฐ. พบว่าจะต้องเร่งรัดพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา การจัดการศึกษาโดยใช้พื้นที่หรือชุมชนเป็นฐาน โดยมีเป้าหมายในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาเด็กนักเรียนให้มีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 สร้างจุดเด่นหรือจุดแข็งของตนเอง ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการศึกษา ทุกคนสามารถเรียนรู้ร่วมกันได้ตลอดชีวิต ใช้เทคโนโลยีที่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและมีเครือข่ายที่ขยายไปเกือบทุกอาณาบริเวณในการจัดการเรียนรู้ จัดกระบวนการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐานในการขับเคลื่อนในการจัดการศึกษา

3. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในอนาคต (พ.ศ. 2556-2565) สังกัด สพฐ. ประกอบด้วยพัฒนาเครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็กให้มีความเข้มแข็ง นำ ICT มาใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ เสริมสร้างระบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กแบบมีส่วนร่วมให้เข้มแข็ง และสร้างเอกลักษณ์ของสถานศึกษา และพัฒนาอัตลักษณ์ผู้เรียน

## อภิปรายผล

1. สภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบัน (พ.ศ. 2556)

1.1 กลุ่มที่เป็นตัวจุดตั้งให้การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กด้อยด้านคุณภาพ

1.1.1 การบริหารจัดการด้านการเงินและสินทรัพย์ เป็นงานหนึ่งที่แย่งเวลาครูจากเด็กนักเรียนเพราะโรงเรียนขนาดเล็ก ที่เป็นเช่นนี้เพราะขอบข่ายของงานการเงินและสินทรัพย์มีหลายงานที่ต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการดำเนินการที่ผิดพลาดทางการเงินและสินทรัพย์อาจเป็นเหตุให้ถูกดำเนินการทั้งทางด้านวินัย และกฎหมายทำให้ครูหรือผู้ที่รับผิดชอบต้องให้ความสำคัญและรอบคอบทำให้ต้องเสียเวลาในการดำเนินการค่อนข้างมาก ประกอบกับกระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 39-50) ได้กำหนดของข่ายการบริหารงบประมาณไว้ 7 งาน ได้แก่ 1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ 3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน 4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) การบริหารการเงิน 6) การบริหารบัญชี 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

1.1.2 การบริหารจัดการด้านบุคลากร มีการจัดสรรอัตรากำลัง โดยใช้เกณฑ์การจัดบุคลากรเพียงเกณฑ์เดียว ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมี ครูไม่ครบชั้น ครูเปลี่ยนบ่อย และครูมักจะไม่ค่อยพัฒนานตนเอง มีการแก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนครูด้วยการจ้างครูเพิ่ม โดยใช้งบอุดหนุนรายหัว และสนับสนุนจากผู้ปกครอง จากข้อจำกัดเรื่องจำนวนครู ทำให้ประสบปัญหาไม่ถนัดในบางกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังพิภพ วังเงิน (2547 : 198 -199) ได้กำหนดหน้าที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การวางแผนด้านกำลังคน 2) การจ้างแรงงาน 3) การโยกย้ายเลื่อนตำแหน่ง และให้พนักงานออกจากองค์กร 4) การฝึกอบรมและการพัฒนา 5) การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน 6) การจัดการด้านสภาพการปฏิบัติงาน 7) ระเบียบวินัย 8) สร้างเสริมสิ่งจูงใจ 9) เสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างคนงาน และ 10) จัดการผลประโยชน์และการบริการที่จะให้แก่พนักงาน

1.1.3 การบริหารจัดการด้านโครงสร้าง มีงาน 4 งาน คือ วิชาการ บุคลากร การเงินและสินทรัพย์ และบริหารทั่วไป ในทุกงานมีหัวหน้างานและคุณครูทุกท่านเป็นคณะทำงาน มีลักษณะโครงสร้างแบบแข็งตัว ด้วยโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีการกำหนดระเบียบกฎหมายในการบริหารที่ชัดเจน ดังนั้นในการจัดโครงสร้างจึงมีรูปแบบที่เหมือนกัน ตาม มาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ไม่มีการกระจายอำนาจที่เป็นรูปธรรม

1.2 กลุ่มที่เป็นตัวส่งเสริมให้การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพ

1.2.1 การบริหารจัดการด้านวิชาการ มีการวางแผนระยะยาวทางด้านวิชาการ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน พันธกิจ เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ จนถึงแผนปฏิบัติการประจำปี มีงานหลักที่สำคัญคือ หลักสูตรซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ หลักสูตรแกนกลาง กับ หลักสูตรท้องถิ่น เน้นเรื่องการออกเขียนได้ ใช้เทคนิคและสื่อในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้เด็กได้รับประสบการณ์ที่หลากหลาย การพัฒนาตนเองครูทางการจัดการเรียนการสอน ด้วยการบริหารจัดการวิชาการเป็นงานหลักซึ่งถือเป็นหัวใจของการจัดการโรงเรียนในทุกระดับ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ความเข้าใจในขอบข่าย และหลักการบริหารงานวิชาการ ซึ่งการบริหารจัดการด้านวิชาการส่วนใหญ่จะเน้นการจัดองค์การเป็นส่วนใหญ่ซึ่งงานวิชาการเป็นงานที่มีขอบข่ายกว้าง สอดคล้องกับ กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 35-36) กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารวิชาการไว้

1.2.2 การบริหารจัดการด้านการบริหารงานทั่วไป ส่วนใหญ่โรงเรียนขนาดเล็กก็จะทำในกรอบงานที่เหมือนกันกับโรงเรียนขนาดอื่น มีการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ใช้หลักการบริหารโรงเรียนแบบ SBM และ PDCA เป็นหลักในการบริหารจัดการ ด้านธุรการโรงเรียนมีการจัดสรรอัตราธุรการงานธุรการของโรงเรียน ตามสัดส่วนที่กำหนดของแต่ละเขตพื้นที่ เนื่องด้วยการบริหารจัดการด้านการบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่ช่วยเสริมให้งาน

ด้านอื่นสามารถขับเคลื่อนได้อย่างราบรื่น ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 กำหนดอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ดังนี้ การผ่อนผันให้เด็กเข้าเรียนก่อนหรือหลังอายุตามเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด สำหรับกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ ได้แก่ การวิเคราะห์และจัดทำนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา การแต่งตั้ง คณะอนุกรรมการหรือบุคคลเพื่อพิจารณาและเสนอความคิดเห็นหรือปฏิบัติการอย่างใดอันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือสถานศึกษา ซึ่งการบริหารทั่วไปสามารถกำหนดขอบข่ายและภารกิจหลักของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.3 การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยี ด้านนี้ สพฐ. ถือเป็นนโยบายของรัฐบาลสำคัญในการจัดเทคโนโลยีให้ ได้แก่ แท็บเล็ต คอมพิวเตอร์ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก ตลอดจนเทคโนโลยีการสอนโดยโทรทัศน์ทางไกลผ่านดาวเทียมไทยคม เพราะปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูลสารสนเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างรวดเร็ว ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงต้องดำเนินการเตรียมคนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและดำเนินชีวิตได้อย่างปกติสุข ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กทั้งบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีโดยนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ ทำให้ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในด้านนี้เป็นอย่างดี ดัง วรรณรัตน์ ลังทวงศ์ (2546 : 32 อ้างอิงจาก สถาบันราชภัฏสวนดุสิต. 2539 : 16) กล่าวว่า การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน เป็นการประยุกต์เอาเทคนิค วิธีการ แนวความคิด วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนการสอนให้สามารถเอาชนะความสับสนในการเรียนรู้ของมนุษย์ให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการศึกษา

2. ภาพอนาคตการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก (พ.ศ. 2556 - 2565) เขตภาคเหนือตอนบน สังกัด สพฐ. จะต้องเร่งรัดพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาโดยรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่รับผิดชอบใน

แต่ละด้านพึงยอมรับและตกลงร่วมกัน ตลอดจนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน เอกชนและสถาบันทางสังคมเป็นผู้จัดในลักษณะการจัดการศึกษาโดยใช้พื้นที่หรือชุมชนเป็นฐาน ในการสนับสนุนการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านบุคลากร งบประมาณและวิชาการ และการจัดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเอื้ออำนวยให้การศึกษาดำเนินไปอย่างมีคุณภาพโดยมีเป้าหมายในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาเด็กนักเรียนให้มีความรู้ทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ซึ่งสอดคล้องกับ วิจารณ์ พานิช (2555 : 14) ที่ว่าการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ต้อง “ก้าวข้ามสาระวิชา” ไปสู่การเรียนรู้ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21” (21<sup>st</sup> Century Skills) ที่ครูสอนไม่ได้ นักเรียนต้องเรียนเอง หรือพูดใหม่ว่าครูต้องไม่สอนแต่ต้องออกแบบการเรียนรู้ และอำนวยความสะดวก (facilitate) ในการเรียนรู้ ให้นักเรียนเรียนรู้จากการเรียนแบบลงมือทำ แล้วการเรียนรู้ก็จะเกิดจากภายในใจและสมองของตนเอง การเรียนรู้แบบนี้เรียกว่า PBL (Project-Based Learning) โรงเรียนขนาดเล็กต้องสร้างจุดเด่นหรือจุดแข็งของตนเอง ที่สะท้อนรากเหง้าท้องถิ่นของชุมชนที่ตั้งอยู่ เพื่อให้เรียนรู้วิถีชีวิต ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม จัดการศึกษา ร่วมกับบ้าน วัดหรือศูนย์รวมความเชื่อของชุมชน เช่น มัสยิด โบสถ์ กับโรงเรียนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการศึกษาสร้างโอกาสในการศึกษากับทุกคนในชุมชน โดยใช้ชุมชนเป็นฐานการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ครูต้องจัดการเรียนรู้ร่วมกับผู้เรียน สามารถเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา บริหารจัดการชั้นเรียนได้อย่างมีคุณภาพ การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักสูตรภูมิปัญญาท้องถิ่น นักเรียนและผู้ปกครอง ชุมชนต้องเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ทางการศึกษา ทุกคนสามารถเรียนรู้ร่วมกันได้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับชาญชัย กาศักดิ์ (2546 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยอนาคตภาพและทางเลือกในอนาคต สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสิงห์บุรี ปีพุทธศักราช 2555 พบว่าอนาคตภาพ สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย ด้านการกระจายอำนาจ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ปวงชน

3. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก  
ในอนาคต (พ.ศ. 2556-2565) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาเครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็กให้มีความเข้มแข็ง กลุ่มเครือข่ายต่างๆ ทั้งที่เป็นเครือข่ายของสถานศึกษาในรูปของกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มครู วิชาการ เครือข่ายผู้ปกครอง ล้วนมีส่วนช่วยให้การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ดังกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียนจากการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 ของมัธยมศึกษา (2551 : 242) ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2 ประเด็น คือ โรงเรียนขอความอนุเคราะห์ครูผู้สอนที่ชำนาญการของเครือข่ายมาให้ความรู้แก่ครูในด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียน เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม รองลงมาคือโรงเรียนมีการศึกษาฐานโรงเรียนเครือข่ายเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 นำเทคโนโลยีที่ใช้จัดการสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) มาใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ด้วยในปัจจุบันและอนาคตเทคโนโลยีจะมีบทบาทอย่างมาก จนถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการดำเนินชีวิตประจำวันของทุกคน บทบาทในด้านการศึกษา และการเป็นพลโลก สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 124-129) เห็นว่าบทบาทนวัตกรรมและ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีหลายด้าน ในฐานที่เป็นองค์ความรู้ เป็นเครื่องมือบริหาร เป็นเครื่องมือทางวิชาการ เป็นทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือในการพัฒนานุเคราะห์เป็นเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้ และ ในฐานะสนับสนุนการสอนการนำแนวคิดวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษาจะทำให้คุณภาพทางการศึกษามีคุณภาพเพิ่มขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กแบบมีส่วนร่วมให้เข้มแข็งโรงเรียนขนาดเล็กมีข้อจำกัดในหลายด้าน ดังนั้นการนำหลักการมีส่วน

ร่วมมาใช้ในการบริหารจัดการจะทำให้แก้ปัญหาความขาดแคลนต่างๆ ลดลง ทำนองเดียวกันนี้ธีระพร อายุวัฒน์ (2552 : 520-530) ได้ทำการศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก พบว่า ลักษณะร่วมของแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน 3 แห่งที่ทำการศึกษานำแนวทางการบริหารงานวิชาการของทั้ง 3 โรงเรียนมีการนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนทั้งกระบวนการ เป็นกลยุทธ์หลัก

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างเอกลักษณ์ของสถานศึกษาและพัฒนาอัตลักษณ์ผู้เรียนของโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นเจตคติที่บุคคลกลุ่มที่มีต่อสถาบันหรือเป้าหมาย เป็นความคาดหวังของบุคคลหรือสถาบันที่สอดคล้องกับความเชื่อหรือความรู้สึกหรือความรู้สึกต่อตนเองและสถาบัน เป็นสิ่งสะท้อนความรู้สึกนึกคิดของคนที่มีต่อบุคคลหรือสถาบัน เป็นความนิยมที่มีต่อสถาบัน บุคคลที่สถาบันหรือบุคคลได้แสดงความเป็นตัวตน หรือความโดดเด่นเป็นที่รับรู้ของคนอื่น ดัง ศิริวรรณ ฉัตรมณีรุ่งเจริญ และวรางคณา ทองนพคุณ (2556) ได้กล่าวถึงอัตลักษณ์ผู้เรียนที่ควรมีคุณลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการทำงาน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัว มีความเป็นผู้นำ 2) ด้านการเรียนรู้มีความสามารถในการขึ้นนำตนเอง การตรวจสอบการเรียนรู้ของตนเอง และ 3) ด้านศีลธรรม มีความเคารพผู้อื่น มีความซื่อสัตย์ มีความสำนึกพลเมืองที่ดี

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การพัฒนาเครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็กให้มีความเข้มแข็ง ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กต้องเป็นหลักในการขับเคลื่อนการดำเนินการในรูปของเครือข่าย

1.2 การนำเทคโนโลยีที่ใช้จัดการสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) มาใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ มีการระดมทรัพยากรในการจัดหาสื่อ เทคโนโลยีให้เพียงพอ

1.3 การสร้างเอกลักษณ์ของสถานศึกษา และพัฒนาอัตลักษณ์ผู้เรียนของโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นประเด็นที่สำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กต้องมีเป้าหมายในการพัฒนาอัตลักษณ์ผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะที่พึงประสงค์สำหรับอนาคตและสร้างความเป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียนขนาดเล็กให้เป็นที่ยอมรับ มีการวางแผน ดำเนินกระบวนการสร้างแบรนด์ (The Branding Process : DCCM) ใช้ระบบการประเมินในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 การสร้างเอกลักษณ์ของสถานศึกษา และพัฒนาอัตลักษณ์ผู้เรียนของโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นยุทธศาสตร์ที่มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มในรูปแบบการสร้างเอกลักษณ์ของสถานศึกษา และพัฒนาอัตลักษณ์ผู้เรียน

2.2 การเสริมสร้างการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กแบบมีส่วนร่วมให้เข้มแข็ง เป็นยุทธศาสตร์ที่มีความเป็นไปได้ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย จากผลของการประเมินยุทธศาสตร์ ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มในยุทธศาสตร์และแนวทางการสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- ชาญชัย กาศักดิ์. (2546). **อนาคตภาพและทางเลือกในอนาคต สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสิงห์บุรี ปีพุทธศักราช 2555**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเทพสตรี.



- ธีระพร อายุวัฒน์. (2552). **แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก**. วิทยานิพนธ์ดุษฎีนิพนธ์ สาขา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545.
- ราชกิจจานุเบกษา. วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2545.
- พิภพ วังเงิน. (2547). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : รวมสาส์น (1977).
- มณฑริกา วิฑูรชาติ. (2551). **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 ในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ดุษฎีนิพนธ์ สาขา การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ บัณฑิตวิทยาลัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- วรรณรัตน์ ลังการวงศ์. (2546). **การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการใช้วัดกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนสังกัดกองการศึกษา เพื่อคนพิการ กรมสามัญศึกษาเขตการศึกษาที่ 7**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). **วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- ศิริวรรณ ฉัตรมณีรุ่งเจริญ และวรางคณา ทองนพคุณ. (2556). **ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ความท้าทายในอนาคต 21<sup>st</sup> Century Skills : The Challenges Ahead**. ภูเก็ต : คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). **ชุดวิชาการจัดการองค์การทางการศึกษา**. โครงการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ประจำปีการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ.
- สำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). **การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก**. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.