ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

THE DIRECTION OF EDUCATIONAL EXECUTION OF SMALL SCHOOLS IN THE EDUCATIONAL SERVICE AREA IN THE UPPER NORTHERN REGION 1

สุทิน แก้วพนา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
พ.ศ. 2563

หัวข้อวิทยานิพนธ์ : ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

ชื่อผู้วิจัย : สุทิน แก้วพนา

สาขาวิชา : ผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

: รองศาสตราจารย์ ดร.สมเกตุ อุทธโยธา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมาน ฟูแสง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเนา หมื่นแจ่ม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาบริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สร้างและประเมินทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 แหล่งข้อมูล ประกอบด้วย คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียน ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 จำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ แบบประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เทคนิค (TOWS Matrix) และการวิเคราะห์เอกสาร ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาบริบท ปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 คือ 1) ด้านการบริหารทั่วไป นโยบายเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็กของรัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยและขาดความต่อเนื่อง การดำเนินงานมีข้อจำกัดในด้านงบประมาณ บุคลากร และกฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติ สภาพภูมิศาสตร์ โรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในชุมชนเมือง ชนบทและพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกลและกันดาร ชุมชนไม่เห็นด้วยกับการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก อัตราการเกิดของประชากรลดลง ค่านิยมของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนยอดนิยม ส่งผลให้อัตราการเข้าเรียนลดลง 2) ด้านการบริหารงานบุคคล เปลี่ยนผู้บริหารบ่อย และขาดแคลนครู ครูสอนไม่ครบชั้น ตามกลุ่มสาระวิชา และขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญด้านการเงินและพัสดุ 3) ด้านการบริหารงานวิชาการ ครูส่วนใหญ่ไม่ได้จัดทำ

แผนการจัดการเรียนรู้ ครูมีภาระงานตามโครงสร้างมาก ค่าเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ส่วนใหญ่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของระดับประเทศ 4) ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน งบประมาณไม่เพียงพอ การจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุน จัดโดยใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ รวมถึงการระดมทรัพยากรจากชุมชนหรือผู้ปกครองมีข้อจำกัด 5) ด้านการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นผู้นำทางวิชาการ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้ประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานสร้างความรักสามัคคีกับทีมงาน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และ 6) ปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า นโยบายการจัดการศึกษาระดับจังหวัด ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาตระหนักร่วมกัน มีความเสียสละอุทิศตน และมุ่งมั่นในการพัฒนา ทำงานแบบมีส่วนร่วมและในลักษณะเครือข่าย การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลอย่างเป็นระบบ รวมถึงการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดและกองทุนพัฒนาไฟฟ้า โรงไฟฟ้าแม่เมาะรวมทั้งระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน

2. ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ประกอบด้วยกลยุทธ์ 1) พัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลายตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น 2) สร้างโอกาส ความเสมอภาคและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ 4) ส่งเสริมการนำสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา 5) เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะสำคัญ ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 6) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก 7) การปรับปรุง ซ่อมแซม ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง 8) ส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 9) เสริมสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 10) ปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์แนวปฏิบัติให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก และ11) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรและหาผู้สนับสนุนที่มีศักยภาพ

3. ผลการประเมินทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ประกอบด้วย 11 กลยุทธ์ ในภาพรวมมีความสอดคล้องความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในแต่ละกลยุทธ์มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกกลยุทธ์ยกเว้นกลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรให้มีความหลาก หลายตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องบริบทของท้องถิ่นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : ทิศทางการจัดการศึกษา, โรงเรียนขนาดเล็ก, ภาวะผู้นำ

The Title : The Direction of Educational Execution of Small Schools in the Educational Service Area in the Upper Northern Region 1

The Author : Suthin Kaewpana

Program : Educational Leadership and Human Resource Development

Thesis Advisors

: Associate Professor Dr. Somkate Utthayotha Chairman

: Assistant Professor Dr. Sman Foosang Member

: Assistant Professor Dr. Samnao Muenjaem Member

ABSTRACT

The objectives of this research were to investigate the contexts and factors of educational execution of small schools, and to construct and assess educational execution directions of the schools under the Educational Service Area in the Upper Northern Region 1. The data were derived from 12 provincial education board members, provincial education officers, director of Educational Service Area Office, school directors, teachers and school board members. The research instruments were a workshop record, a data analysis assessment, SWOT Analysis, the TOWS Matrix technique, and a documentary analysis. The research results are as follows.

1. The study results on the contexts and factors of educational execution of the small schools revealed that, for general administration, state policies on small schools were frequently changed and discontinuous. There were operational limitations on budget, personnel, laws, regulations, and practical guidelines. Geographically, locations of small schools are in urban, rural, mountainous and remote areas with communities disapproving of school merger. There was a decrease in birth rates and parents preferred to send their children to popular schools, resulting gin lower enrollment rates in small schools. For personnel administration, school administrators were often changed and there was also an insufficient number of teachers for every level and subject strand. There was also a shortage of personnel specializing in treasury and facilities. For academic administration, most teachers did not have lesson plans and they also had too much

workload, resulting in their students' O-NET average scores being lower than the national mean scores. For fiscal and monetary administration, there was a shortage of budget due to budgetary allocation being based on the number of students. Moreover, resource mobilization from communities or parents was restricted. For leadership, it was suitable for educational quality development of small schools, with a focus on educational quality, academic leadership, integrity, collaboration with internal and external agencies, and cultivation of unity, teamwork and success-oriented motivation. The educational execution factors revealed that provincial educational policies emphasized educational management of small schools. School administrators, teachers, and educational personnel had shared awareness on, dedication to and determination in development, participatory performance, network-based work, and systematic monitoring, examination and assessment. There were supports from provincial organizations, Electrical Development Fund, and Mae Moh Power Plant, as well as resource mobilization from all sectors.

2. The directions of educational execution of the small schools in the study area consisted of 11 strategies. They included development of various curricula to meet learners' needs and local contexts; provision of educational opportunities and equality to reduce educational disparity; promotion of educational participation and area-based educational management; promotion of the implementation of technological media, innovations and information for educational management; cultivation and development of learners' quality with desirable characteristics, important competencies, life and vocational skills, and 21st century skills; an increase in the efficiency of management in small schools; improvement of tools, land and buildings; promotion of the student care system and learners' development activities; cultivation of leadership among school administrators, teachers and educational personnel; improvement of regulations to facilitate educational execution of small schools; and improvement of resource management efficiency and search for supporters with potential.

3. The assessment results of the directions comprised 11 strategies. Their general accuracy, propriety, feasibility and utility were at the highest level. The accuracy, propriety, feasibility and utility of each strategy were also at the highest level, except for strategy 1, development of various curricula to meet learners' needs and local contexts, which was at a high level.

Keywords: Educational Execution Direction, Small School, Leadership

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากประธานที่ปรึกษา รองศาสตราศาสตร์ ดร.สมเกตุ อุทธโยธา อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมาน ฟูแสง และ ผู้ช่วยศาสตราจรย์ ดร.สำเนา หมื่นแจ่ม อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ภาณุวัฒน์ ภักดีวงศ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ภู่วิภาดาวรรธน์ คณะกรรมการพิจารณาสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณนายวัลลพ สงวนนาม ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นายนิสิต ชายภักตร์ ศึกษาธิการภาค 15 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กังสดาล กนกหงส์ ผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง นายบรรพ์ ใสแจ่ม ศึกษาธิการจังหวัดลำปาง นางวรางคณา ไชยเรือน รองผู้อำนวยการ รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 นายผดุงเกียรติ รักษ์วรโชติ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 นายสมเกียตริ ปงจันตา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 นายประจักษ์ สีหราช ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 นายสมชาย เด็ดขาด รองผู้อำนวยการ (แทน) ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดลำปาง นายสมยศ ยะม่อนแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านจำปุย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 และนายวิบูลย์ ทานุชิต ผู้แทนสมัชชาการศึกษาจังหวัดลำปาง คณะกรรมการประเมินทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการประเมินและให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์และมีคุณค่ามากขึ้น

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยตรวจสอบความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ หาประสิทธิภาพของเครื่องมือก่อนนำไปใช้ และขอขอบคุณคณะกรรมการตรวจสอบร่างทิศทางที่ได้กรุณาวิพากษ์ แนะนำและตรวจสอบความเหมาะสมของทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 และขอขอบคุณคณะกรรมการที่ร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของบริบทการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กภาคเหนือตอนบน 1 และเหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้กำเนิด ครอบครัวครู อาจารย์ที่ได้ ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และผู้ที่รักและเคารพนับถือให้กำลังใจ จนทำให้ผู้วิจัยประสบ ความสำเร็จในชีวิตในวันนี้คุณประโยชน์

อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กต่อไป

สุทิน แก้วพนา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ……..	**ข**
ABSTRACT ……..	**ง**
กิตติกรรมประกาศ……..	**ฉ**
สารบัญ……..	**ช**
สารบัญตาราง……..	**ญ**
สารบัญภาพ……..	**ฐ**
สารบัญแผนภูมิ……..	**ฑ**
บทที่	
1 บทนำ……	**1**
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา……....	1
คำถามของการวิจัย……..	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย……	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย……..……..	5
ขอบเขตของการวิจัย…….....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ……..	6
2 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..……	**8**
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก.....	9
ตอนที่ 2 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580).....	37
ตอนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์และ การจัดการเชิงกลยุทธ์.....……..	44
ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership).....	82
ตอนที่ 5 สภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ประเพณีและประชากร กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1.....	103
ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	104
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	111

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	**111**
	ประชากรและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก	111
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	112
	ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาบริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1	112
	ขั้นตอนที่ 2 การสร้างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1	114
	ขั้นตอนที่ 3 การประเมินทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1	118
4	**ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**	**122**
	ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาบริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1	122
	ขั้นตอนที่ 2 การสร้างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1	184
	ขั้นตอนที่ 3 การประเมินทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1	198
5	**สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ**	**203**
	สรุปผลการวิจัย	204
	อภิปรายผล	208
	ข้อเสนอแนะ	224

สารบัญ (ต่อ)

บรรณานุกรม..... **225**

ประวัติผู้วิจัย..... **233**

ภาคผนวก..... **234**

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop)..... 235

ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ประชุมเชิงปฏิบัติการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)..... 236

ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เข้าประชุมกลุ่มย่อย (Focus group)..... 237

ภาคผนวก ง รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ..... 238

ภาคผนวก จ แบบบันทึกการสังเกตการดำเนินงานโรงเรียนต้นแบบการบริหารจัดการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน..... 239

ภาคผนวก ฉ การประเมินความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแบบประเมินร่างกลยุทธ์ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน..... 242

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	จำนวนโรงเรียน ปีการศึกษา 2558-2562	9
2.2	จำนวนโรงเรียนที่มีการควบรวมแล้ว	25
2.3	จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการควบรวมแล้ว จำแนกตามรายภาค	25
2.4	ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	26
2.5	จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็น Stand Alone (โดยพื้นที่) จำแนกตามรายภาค	27
2.6	คำถามที่จะต้องหาคาตอบ 3 คำถามในการวางแผนกลยุทธ์	53
2.7	การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix	69
2.8	ภาวะผู้นำที่ต่อเนื่องเต็มรูปแบบ (Full Range Leadership Continuum Model)	83
3.1	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	121
4.1	ด้านการบริหารทั่วไป 1	126
4.2	ด้านการบริหารทั่วไป 2	127
4.3	ด้านการบริหารทั่วไป 3	128
4.4	ด้านการบริหารทั่วไป 4	129
4.5	ด้านการบริหารทั่วไป 5	130
4.6	ด้านการบริหารทั่วไป 6	131
4.7	ด้านการบริหารทั่วไป 7	132
4.8	ด้านการบริหารทั่วไป 8	133
4.9	ด้านการบริหารงานบุคคล 1	134
4.10	ด้านการบริหารงานบุคคล 2	135
4.11	ด้านการบริหารงานบุคคล 3	136
4.12	ด้านการบริหารงานบุคคล 4	137
4.13	ด้านการบริหารงานบุคคล 5	137
4.14	ด้านการบริหารงานวิชาการ 1	138
4.15	ด้านการบริหารงานวิชาการ 2	139
4.16	ด้านการบริหารงานวิชาการ 3	140

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.17	ด้านการบริหารงานวิชาการ 4	141
4.18	ด้านการบริหารงานวิชาการ 5	142
4.19	ด้านการบริหารงานวิชาการ 6	143
4.20	ด้านการบริหารงานวิชาการ 7	144
4.21	ด้านการบริหารงานวิชาการ 8	145
4.22	ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน 1	146
4.23	ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน 2	147
4.24	ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน 3	148
4.25	ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน 4	149
4.26	ด้านการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม 1	150
4.27	ด้านการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม 2	151
4.28	ด้านการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม 3	152
4.29	ด้านการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม 4	153
4.30	ด้านปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก 1	154
4.31	ด้านปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก 2	155
4.32	ด้านปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก 3	156
4.33	ด้านปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก 4	157
4.34	สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	178
4.35	สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน	180
4.36	การจัดทำแมททริกซ์โทว์ (Generating a TOWS Matrix)	181
4.37	แสดงผลของความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และมีประโยชน์ของทิศทางการจัดการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1	200
6.1	ค่าดัชนีความสอดคล้อง ความเหมาะสมความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ กลยุทธ์ทิศทางการจัดการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 6	242

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์	51
2.2	กระบวนการปฏิบัติงานในการบริหารเชิงกลยุทธ์	52
2.3	กระบวนการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์	54
2.4	กระบวนการบริหารกลยุทธ์	55
2.5	ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบพื้นฐานในการบริหารเชิงกลยุทธ์	56
2.6	รูปแบบพื้นฐานในการบริหารเชิงกลยุทธ์	57
2.7	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	59
2.8	การประเมินสถานภาพของหน่วยงาน	68
2.9	ประเภทและทิศทางกลยุทธ์	75
2.10	วิธีในการกำหนดกลยุทธ์	76
2.11	ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรม	77
2.12	กรอบแนวคิดการวิจัย	110

CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
2.1	รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กแบบเรียนรวมทุกชั้นเรียน.....	21
2.2	รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กแบบเรียนรวมบางชั้น.....	23

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาที่มีคุณภาพมีความสำคัญและเป็นหัวใจในการพัฒนาคนและการพัฒนาประเทศเพราะคนถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนทรัพยากรด้านอื่น ๆ ของชาติ การศึกษาจะช่วยให้ประชาชนอ่านออกเขียนได้ คิดวิเคราะห์เป็น เรียนรู้คุณธรรม จริยธรรม ความเป็นพลเมืองและการดำรงชีวิตอยู่ในสังคม ตลอดถึงทักษะการประกอบอาชีพและทักษะทางเศรษฐกิจ ซึ่งช่วยให้มีความสามารถในการแข่งขัน ลดความเหลื่อมล้ำในสังคมระยะยาว (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2557, น. 2)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 มาตรา 54 กำหนดให้ รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และยุทธศาสตร์ชาติ (2561 – 2580) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต จึงมุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัย ประกอบด้วย 1) ช่วงการตั้งครรภ์/ปฐมวัย เน้นการเตรียมความพร้อมให้แก่พ่อแม่ก่อนการตั้งครรภ์ 2) ช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น ปลูกฝังความเป็นคนดี มีวินัย พัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่สอดรับกับศตวรรษที่ 21 3) ช่วงวัยแรงงาน ยกระดับศักยภาพ ทักษะและสมรรถนะแรงงานสอดคล้องกับความต้องการของตลาด และ 4) ช่วงวัยผู้สูงอายุ ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุเป็นพลังในการขับเคลื่อนประเทศ และการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา โดย 1) การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 2) การเปลี่ยนโฉมบทบาทครูให้เป็นครูยุคใหม่ 3) การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาทุกศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท 4) การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต 5) การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบและการวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก 6) การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม และ 7) การสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ (ราชกิจจานุเบกษา, 2561, น. 35-39)

ดังนั้น การพัฒนาคนไทยให้มีความพร้อมในการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้คนไทยในอนาคตเป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศอย่างมีแบบแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รัฐบาลได้กำหนดนโยบายการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกช่วงวัย โดยส่งเสริมการพัฒนาเด็กปฐมวัย พัฒนาบัณฑิตพันธุ์ใหม่ พัฒนาอาชีวะ พัฒนาคุณภาพวิชาชีพและพัฒนาแรงงานรองรับอุตสาหกรรม 4.0 วิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ จัดทำระบบปริญญาชุมชนและการจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะทุกช่วงวัย ที่มุ่งเน้นการพัฒนาโรงเรียนควบคู่กับการพัฒนาครูเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ผ่านระบบดิจิทัล ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา จัดระบบโรงเรียนพี่เลี้ยงจับคู่โรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีคุณภาพกับโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา พัฒนาทักษะอาชีพทุกช่วงวัย ส่งเสริมหลักคิดที่ถูกต้องปลูกฝังวินัย คุณธรรมจริยธรรม การมีจิตสาธารณะ การเคารพกฎหมายและกติกาสังคม (คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี, 2562, น. 20 – 23)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจหลักที่สำคัญ คือ การจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เพื่อให้เด็กในวัยเรียนทุกคนได้เรียนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ในปีการศึกษา 2562 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 29,871 แห่ง เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนน้อยกว่า 121 คน จำนวน 15,158 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.74 จะเห็นว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีอัตราส่วนที่สูงส่งผลกระทบต่อผู้เรียนด้านความเสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพและจากการค้นพบของขัตติยา ด้วงสำราญ (2552, น. 10 – 11) พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีสภาพปัญหาในการจัดการศึกษาที่เหมือนกันเป็นส่วนใหญ่ ดังนี้

1. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ สภาพบริบทของการคมนาคมที่ผ่านมานับว่าไม่ค่อยสะดวกมากนัก รัฐบาลจึงจำเป็นต้องตั้งโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ของประชากรที่อาศัยอยู่แต่ปัจจุบันความจำเป็นดังกล่าวได้ลดลง ประกอบกับประชากรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องจึงส่งผลทำให้เกิดโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้อัตราส่วนครูต่อนักเรียน และนักเรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน ค่าใช้จ่ายต่อนักเรียน 1 คนสูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่นๆ นอกจากนี้โรงเรียนขนาดเล็กจำนวนหนึ่งอยู่ในพื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษ อยู่ในพื้นที่ห่างไกลความเจริญ อยู่บนภูเขาสูง บนเกาะ จึงทำให้นักเรียนมีปัญหาในการเดินทาง นอกจากนี้ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียน และปัญหาอีกประการหนึ่งคือ การอพยพเคลื่อนย้ายของ

ประชากรวัยเรียนที่ย้ายติดตามผู้ปกครองไปรับจ้างทำงานต่างถิ่น ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง

2. ปัญหาด้านการเรียนการสอน พบว่า ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสภาพที่ครูไม่ครบชั้นและมีจำนวนนักเรียนน้อยในแต่ละชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลาไม่เต็มความสามารถ เพราะครูมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากการสอนเป็นจำนวนมาก หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ไม่ค่อยสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้มีจำนวนจำกัดซึ่งสาเหตุมาจากได้รับงบประมาณน้อย สื่อเทคโนโลยีและการสื่อสารมีใช้อย่างจำกัดและที่มีอยู่ก็ไม่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ

3. ปัญหาความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน การจัดสรรงบประมาณให้กับโรงเรียนได้ใช้เกณฑ์การจัดสรรหลาย ๆ เกณฑ์เพราะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพในการใช้จ่าย งบประมาณทำให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับกรจัดสรรบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้างเป็นจำนวนน้อย คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ไม่เพียงพอ โรงเรียนไม่สามารถระดับทรัพยากรจากผู้ปกครอง และชุมชนได้มากนัก เนื่องจากผู้ปกครองยากจน

4. ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา แม่ว่าจะมีตัวแทนของชุมชนองค์กรต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแต่ก็ไม่มีบทบาทมากนัก หรือมีน้อยมาก หรือไม่มีเลย ในบางพื้นที่ ชุมชน ผู้ปกครองมีฐานะยากจนไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนและการเรียนของบุตรหลานได้

นอกจากนี้มติของคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2562 เห็นชอบให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กที่มีระยะทางห่างจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในตำบลเดียวกันน้อยกว่า 6 กิโลเมตร ให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เพิ่มสูงขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนและลดภาระค่าใช้จ่ายงบประมาณด้านบุคลากรและการบริหารจัดการลง (เอกสารประกอบการประชุมคณะอนุกรรมาธิการศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562, น. 3) นอกจากนี้ในระดับจังหวัด กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทุกจังหวัดร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษารวมทั้งภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง จัดทำแผนบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปี พ.ศ. 2562 ที่มีการกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาและแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยเน้นตำบลเป็นฐานการบริหาร

จัดการโรงเรียนขนาดเล็กมุ่งเน้นให้ผู้ปกครอง ชุมชนท้องถิ่นและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมดำเนินการในแต่ละตำบล (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2562)

ในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ประกอบด้วย จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูนและจังหวัดลำปาง มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 13 เขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 2 เขต รวม 15 เขต ปีการศึกษา 2562 มีโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 870 โรง และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 5 โรง รวมมีโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 875 โรง จากจำนวนโรงเรียนทั้งหมด จำนวน 1,480 โรง คิดเป็นร้อยละ 59.12 ของโรงเรียนทั้งหมด ทั้งนี้มีโรงเรียนขนาดเล็กกระจายอยู่ทั้งในเขตเมือง เขตชนบทและเขตพื้นที่สูงทุรกันดารทั้ง 4 จังหวัด จังหวัดที่มีจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กที่มีปัญหาเด่นชัดมากที่สุดคือ จังหวัดลำปางซึ่งมีสัดส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุด จำนวน 265 โรง จากโรงเรียนทั้งหมด 336 โรง คิดเป็นร้อยละ 78.86 รองลงมาได้แก่ จังหวัดแม่ฮ่องสอน ร้อยละ 72.90 จังหวัดลำพูนร้อยละ 68.15 และจังหวัดเชียงใหม่ร้อยละ 45.49 มีปัญหาขาดแคลนครู การใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย ครูไม่ครบชั้นเรียน งบประมาณไม่เพียงพอ นักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวที่มีฐานะยากจน ไม่สามารถให้การอุดหนุนการศึกษา ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กขาดประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน O-net ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศทุกกลุ่มสาระดังนี้ คณิตศาสตร์ 34.56 ภาษาไทย 43.48 วิทยาศาสตร์ 38.49 และภาษาอังกฤษ 33.64 ค่าเฉลี่ยระดับชาติ คณิตศาสตร์ 37.5 ภาษาไทย 55.9 วิทยาศาสตร์ 39.93 และภาษาอังกฤษ 39.24 ทำให้นักเรียนขาดโอกาสในการได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ (สำนักงานศึกษาธิการภาค 15, 2562, น. 25-30)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่สามารถที่จะสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษา สื่อเทคโนโลยี และงบประมาณให้เพียงพอและเหมาะสม ซึ่งต้องพิจารณาจัดสรรตามเกณฑ์ ระเบียบและที่กฎหมายกำหนด การพัฒนาการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กจึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุนและมีส่วนร่วมจากพื้นที่จังหวัดและชุมชนรอบสถานศึกษา ผู้วิจัยซึ่งเคยปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 15 รับผิดชอบในการกำกับดูแลการศึกษาในพื้นที่กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 จึงจัดทำทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 เพื่อเป็นกรอบคิดเชิงนโยบายในการกำหนดเป้าหมาย วิธีคิด กระบวนการ แนวทางการปฏิบัติและกลยุทธ์การจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเลือกพื้นที่จังหวัดลำปางเป็นตัวแทนในการศึกษาของกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ให้โรงเรียนขนาดเล็ก ได้รับการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาอย่างเป็นระบบรอบด้าน สามารถให้บริการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน

ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง เสมอภาคมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และมีคุณลักษณะสอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่และชุมชนอย่างแท้จริง

คำถามของการวิจัย

1. โรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 มีบริบทเป็นอย่างไร และปัจจัยการบริหารจัดการศึกษามีอะไรบ้าง

2. ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

3. ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 มีคุณภาพอยู่ในระดับใด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

2. เพื่อสร้างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

3. เพื่อประเมินทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบบริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

2. ได้ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

3. โรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 สามารถนำทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กไปดำเนินงานตามบริบทของแต่ละโรงเรียน

4. ผู้บริหารทั้งระดับสถานศึกษา ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้สำหรับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กในบริบทด้านต่าง ๆ

5. ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 สามารถใช้พัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีบริบทใกล้เคียงกับกลุ่มจังหวัดภูมิภาคอื่น ๆ

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ศึกษาธิการจังหวัด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด สมัชชาการศึกษาจังหวัด ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน1 จำนวน 875 โรงเรียน จำนวน 10,063 คน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

กำหนดกรอบทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายขับเคลื่อน นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติและเพื่อแก้ไขปัญหาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กครอบคลุมใน 5 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารงานทั่วไป 2) ด้านการบริหารงานบุคคล 3) ด้านการบริหารงานวิชาการ 4) ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน และ 5) ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้ ครอบคลุมในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ประกอบด้วย จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูนและจังหวัดลำปาง

นิยามศัพท์เฉพาะ

ทิศทางการจัดการศึกษา หมายถึง กรอบคิดเชิงนโยบาย ประกอบด้วย เป้าหมายเชิงนโยบาย เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ วิธีคิด/แนวคิดในการจัดการศึกษา แนวทางในการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก วิธีการในการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กและกลยุทธ์ การจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กครอบคลุมใน 5 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารงานทั่วไป 2) ด้านการบริหารงานบุคคล 3) ด้านการบริหารงานวิชาการ 4) ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน และ 5) ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

กลยุทธ์การพัฒนา หมายถึง แนวทางการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติและเพื่อแก้ไขปัญหาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ครอบคลุมใน 5 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารงานทั่วไป 2) ด้านการบริหารงานบุคคล 3) ด้านการบริหารงานวิชาการ 4) ด้านการบริหาร

งบประมาณและการเงิน และ 5) ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

ปัจจัยการบริหาร หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาขนาดเล็กให้เกิดประสิทธิภาพได้แก่ นโยบายการบริหาร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีทางการศึกษา

โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ได้แก่ จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูนและจังหวัดลำปาง ที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คน ลงมา จำนวน 875 โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูนและจังหวัดลำปาง ในปีการศึกษา พ.ศ. 2562 ที่มีโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 870 โรง และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 5 โรง รวมมีโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 875 โรง

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าทฤษฎี หลักการ แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประมวลสรุปและนำเสนอเนื้อหาที่ครอบคลุมสาระสำคัญเกี่ยวกับทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 รวมทั้งได้วิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปแนวคิดสำคัญในแต่ละประเด็นเพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ สาระสำคัญประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

1. แนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก
2. รูปแบบการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

ตอนที่ 2 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

ตอนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายของการวางแผนและกลยุทธ์
2. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
3. กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
4. การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร
5. การประยุกต์การวางแผนกลยุทธ์ในองค์การธุรกิจ องค์การภาครัฐและองค์การที่ไม่หวังผลกำไร

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ตอนที่ 5 สภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ประเพณีและประชากรกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

แนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

1. ความเป็นมาและสภาพปัจจุบันของโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัจจุบันมีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 29,871 แห่ง และเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา จำนวน 15,158 แห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2562) คิดเป็นจำนวนถึง ร้อยละ 50.74 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด ซึ่งจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี เนื่องจากอัตราการเกิดของประชากรลดลง ความนิยมของผู้ปกครองที่ต้องการส่งบุตรหลานไปโรงเรียนในเมือง และการย้ายถิ่นตามการประกอบอาชีพของผู้ปกครอง การมีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก ทำให้การจัดการศึกษาไม่สามารถสะท้อนคุณภาพและประสิทธิภาพได้ การบริหารจัดการไม่คุ้มทุน โรงเรียนขนาดเล็ก จึงกลายเป็นประเด็นที่สำคัญของระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้กำหนดนโยบาย แนวทางมาตรการการดำเนินงาน และพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตลอดจนรูปแบบการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และคุณภาพการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก อันจะนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเพิ่มโอกาสให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพต่อไป

ตารางที่ 2.1 จำนวนโรงเรียน ปีการศึกษา พ.ศ. 2558 – 2562

ปีการศึกษา	จำนวนโรงเรียนทั้งหมด	จำนวนโรงเรียนขนาดเล็ก	ร้อยละ
2558	30,816	15,577	50.55
2559	30,717	15,705	51.13
2560	30,405	15,231	50.09
2561	30,112	15,089	50.11
2562	29,871	15,158	50.74

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562, น. 1

สรุปภาพรวมโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบัน

ในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด จำนวน 15,158 โรงเรียน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2562) โดยแบ่งโรงเรียนขนาดเล็กออกเป็น 5 ประเภท (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562, น. 39) ดังนี้

1. โรงเรียนที่มีการควบรวมแล้ว จำนวน 1,392 โรงเรียน
   1.1 เป็นโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล จำนวน 390 โรงเรียน
   1.2 เป็นโรงเรียนที่อยู่ระหว่างรอเลิกสถานศึกษา จำนวน 206 โรงเรียน
2. โรงเรียน Stand Alone จำนวน 3,100 โรงเรียน
   2.1 เป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกล ทุรกันดาร พื้นที่สูง บนเกาะหรือการคมนาคมไม่สะดวก ทำให้ไม่สามารถควบรวมกับโรงเรียนอื่นได้ จำนวน 1,933 โรงเรียน
   2.2 เป็นโรงเรียนที่สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยตนเอง ไม่มีแผนควบรวม สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หรือได้รับการสนับสนุนจากชุมชน จำนวน 1,167 โรงเรียน
3. โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพิเศษ จำนวน 1,544 โรงเรียน
   3.1 โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา จำนวน 15 โรงเรียน
   3.2 โครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล จำนวน 1,419 โรงเรียน
   3.3 โรงเรียนในโครงการพระราชดำริ จำนวน 98 โรงเรียน
   3.4 โรงเรียนที่เข้าร่วมหลายโครงการ จำนวน 12 โรงเรียน
4. โรงเรียนที่รอยุบเลิกสถานศึกษา จำนวน 305 โรงเรียน
5. โรงเรียนที่ยังไม่ได้ควบรวม จำนวน 9,203 โรงเรียน

จากข้อมูลทางการศึกษาข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า

สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า **ปัจจัยด้านผู้รับบริการ**เป็นโอกาสต่อการพัฒนาคือ ผู้ปกครองพร้อมส่งบุตรหลานให้เรียนในโรงเรียนดีมีคุณภาพ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายของประชากรวัยเรียนจากประเทศเพื่อนบ้านสู่โรงเรียนบริเวณชายขอบหรือโรงเรียน ที่ใช้แรงงานจากต่างชาติมาก ด้านอุปสรรค พบว่า ประชากรวัยเรียนที่เป็นสัญชาติไทยมีแนวโน้มลดลงทุกปี ผู้ปกครองนิยมส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนที่มีชื่อเสียงและโรงเรียนเอกชน ส่งผลให้โรงเรียนในชุมชนมีแนวโน้มปรับขนาดเป็นโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้น ดังจะเห็นได้จาก

ด้านการเมืองและนโยบาย พบว่า มีโอกาสต่อการพัฒนา คือ นโยบายการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กมีความต่อเนื่อง กำหนดให้มีการควบรวมโรงเรียน มีแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ยึดหลักการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ ส่งเสริมและสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการโรงเรียนส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านอุปสรรค พบว่ารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนนิติ

บุคคลตามแนวทางการกระจายอำนาจเป็นรูปแบบเดียวกันทุกโรงเรียน ไม่สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก นอกจากนี้ด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ. ที่ส่วนใหญ่เหมือนกันทุกโรงเรียนไม่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก)

ด้านการเงิน พบว่า รัฐบาลจัดสรรเงินให้โรงเรียนบริหารจัดการลักษณะเงินอุดหนุนส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถวางแผนการใช้งบประมาณได้ แต่การจัดสรรงบเงินอุดหนุนเป็นรายหัวตามจำนวนนักเรียน ส่งผลต่อโรงเรียนขนาดเล็ก ทำให้ขาดแคลนงบประมาณสำหรับบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนที่ต้องใช้ค่าสาธารณูปโภคเพิ่มขึ้น

ด้านเทคโนโลยี พบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้โรงเรียนสามารถประยุกต์ใช้ เพื่อการเรียนการสอนและการบริหารจัดการได้ภายใต้ข้อจำกัดด้านกำลังคน ด้านอุปสรรค พบว่า เทคโนโลยีมีราคาสูงและปรับเปลี่ยนบ่อยส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กมีภาระค่าใช้จ่ายสูง

ด้านสังคมวัฒนธรรม และประชากร พบว่า ความเข้มแข็งของชุมชน ชุมชนมีส่วนร่วมและสนับสนุนการจัดการศึกษา ความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีภูมิปัญญาท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้าน และแหล่งเรียนรู้ ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถระดมทรัพยากร และใช้แหล่งเรียนรู้สนับสนุนการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับท้องถิ่น ด้านอุปสรรค พบว่า ชุมชนส่วนใหญ่รอบ ๆ โรงเรียนขนาดเล็ก เป็นชุมชนเกษตรผู้ปกครอง ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพด้านเกษตรรับจ้างฐานะยากจนส่งผลให้โรงเรียนต้องแสวงหาทรัพยากรเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนให้นักเรียนได้เรียนอย่างต่อเนื่องจนจบหลักสูตร

สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า ด้านโครงสร้างของโรงเรียนมีความเข้มแข็งเนื่องจากเป็นโรงเรียนนิติบุคคล ได้รับการกระจายอำนาจที่บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มีอำนาจในการตัดสินใจในการบริหารจัดการและสามารถกำหนดแผนการบริหารจัดการโรงเรียนทั้งด้านวิชาการ ด้านบุคคล ด้านการเงิน และด้านบริหารทั่วไป แต่รูปแบบโรงเรียนนิติบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กเป็นจุดอ่อน เนื่องจากขาดแคลนบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามโครงสร้างและกรอบงานไม่เพียงพอจึงไม่สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านผลผลิตและการบริการ พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กสามารถให้โอกาสแก่ประชากรวัยเรียน ได้มีโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง เนื่องจากโรงเรียนตั้งอยู่ในทุกชุมชนของประเทศไทยทุกพื้นที่ ทุกสภาพภูมิศาสตร์ แต่มีประเด็นที่เป็นจุดอ่อน คือ ภาพรวมคุณภาพผู้เรียนด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

จากการประเมินของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (สทศ) พบว่า ภาพรวมต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับประเทศทุกกลุ่มสาระ เนื่องจากครูไม่ครบตามรายวิชาเอก ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ครูสอนไม่เต็มเวลาเต็มความสามารถ เพราะครูมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากการสอนหลักสูตร และแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

ด้านบุคคลากร พบว่า ผู้บริหารและครูโรงเรียนขนาดเล็ก สามารถดูแลนักเรียนได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งรู้จักครอบครัวนักเรียน เนื่องจากมีนักเรียนจำนวนน้อย อัตราส่วนครูต่อนักเรียนต่ำ ประเด็นจุดอ่อน คือ การขาดแคลนครู ครูไม่ครบตามรายวิชาเอก ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนใหญ่ยังไม่มีความชำนาญในการบริหารจัดการ เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารบรรจุใหม่ ครูไม่สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายได้ ครูย้ายบ่อย ครูขาดขวัญและกำลังใจ เนื่องจากมีภาระงานที่นอกเหนือการสอนมากและนักเรียนส่วนใหญ่ฐานะยากจน

ด้านงบประมาณ พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพ เนื่องจากได้รับจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนเป็นรายหัว การบริหารจัดการส่วนใหญ่จ่ายเป็นค่าสาธารณูปโภค รวมถึงไม่สามารถระดมทรัพยากรจากภายนอกได้อย่างเพียงพอเนื่องจากผู้ปกครองส่วนใหญ่ฐานะยากจน จึงเป็นจุดอ่อน

วัสดุอุปกรณ์ พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่มีวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่บางส่วนก็ชำรุดไม่สามารถหาทดแทนหรือซ่อมแซมให้อยู่ในสภาพดีได้ เนื่องจากงบประมาณเงินอุดหนุนที่ได้รับไม่เพียงพอ

ด้านการบริหารจัดการ พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ไม่สามารถบริหารจัดการตามขอบข่ายงาน 4 งาน คือ งานวิชาการ งานบริหารงานบุคคล งานอาคารสถานที่และงานบริหารทั่วไปได้ตามที่กำหนด เนื่องจากขาดแคลนบุคลากร รวมถึงการขาดแคลนข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนขนาดเล็กรายโรงเรียนที่ไม่สามารถนำมาสำหรับการตัดสินใจได้ทันเวลา เนื่องจากไม่มีระบบฐานข้อมูลที่ถูกต้องเพียงพอต่อการใช้งาน โดยเฉพาะข้อมูลด้านบุคลากร จึงเป็นจุดอ่อน ด้านจุดแข็ง พบว่าชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามศักยภาพ จึงเกิดนวัตกรรมการบริหารจัดการที่หลากหลายรูปแบบ

สรุปได้ว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยเอื้อต่อการสร้างโอกาสต่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพของนักเรียน และสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อนต่อการบริหารจัดการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของนักเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ. 2562-2565 เพื่อให้สามารถบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก

จากสภาพแวดล้อมของการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในข้างต้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการใช้ทรัพยากรที่ไม่คุ้มค่า การจัดสรรอัตรากำลังครู งบบุคลากร และการยกระดับคุณภาพทางการศึกษา ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ประสบปัญหา ดังนี้

1. ปัญหาด้านบุคลากร พบว่า ขาดแคลนครู จำนวนครูไม่ครบชั้น ครูไม่ครบตามรายวิชาเอก ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสภาพที่ครูไม่ครบชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลาเต็มความสามารถ เพราะครูมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากการสอนเป็นจำนวนมาก จึงส่งผลทำให้ประสิทธิภาพและคุณภาพของการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

2. ปัญหาด้านการเรียนการสอน พบว่า หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ไม่ค่อยสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้มีจำนวนจำกัดซึ่งสาเหตุมาจากได้รับงบประมาณน้อย สื่อเทคโนโลยีและการสื่อสารมีใช้อย่างจำกัด และที่มีอยู่ก็ไม่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ สภาพบริบทของการคมนาคมที่ผ่านมา นับว่าไม่ค่อยสะดวกมากนัก รัฐบาลจึงจำเป็นจัดตั้งโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ของประชากรที่อาศัยอยู่ แต่ปัจจุบันความจำเป็นดังกล่าวได้ลดลงเนื่องจากการคมนาคมสะดวกขึ้น ประกอบกับประชากรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลทำให้ขนาดของโรงเรียนปรับเปลี่ยนเป็นโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้อัตราส่วนครูต่อนักเรียน และนักเรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน ค่าใช้จ่ายต่อนักเรียน 1 คน สูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่น นอกจากนี้โรงเรียนขนาดเล็กจำนวนหนึ่งอยู่ในพื้นที่ลักษณะพิเศษ อยู่ในพื้นที่ห่างไกลความเจริญ อยู่บนภูเขาสูงบนเกาะ นักเรียนมีปัญหาในการเดินทาง นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียนและปัญหาอีกประการหนึ่ง คือ การอพยพเคลื่อนย้ายของประชากรวัยเรียนที่ย้ายติดตามผู้ปกครองไปรับจ้างทำงานต่างถิ่น และอัตราการเกิดของประชากรที่ลดลง ทำให้มีจำนวนนักเรียนน้อย ในแต่ละชั้นส่งผลให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง

4. ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในชุมชนขนาดเล็ก ประชากรมีฐานะยากจน ทำให้ไม่มีศักยภาพในการระดมทรัพยากรเพื่อนำมาช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษาให้กับโรงเรียน

การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบัน

การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดนโยบาย แนวทาง มาตรการการดำเนินงาน และพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตลอดจนรูปแบบ

การใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่อย่างจริงจัง ยึดหลักการกระจายอำนาจ การพิจารณาและการตัดสินใจอยู่ในระดับพื้นที่เป็นสำคัญ โดยดำเนินการตามความพร้อมอย่างค่อยเป็นค่อยไป ดังนี้

1. กำหนดรูปแบบบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นการบริหารโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 120 คน และมีแนวโน้มว่า จำนวนนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กนี้ จะลดจำนวนลงไปเรื่อย ๆ ด้วยเหตุนี้ การกระจายทรัพยากรอันจำกัดภายใต้เงื่อนไขภาวะเศรษฐกิจของประเทศให้กับโรงเรียนทุกโรงเรียนอย่างทั่วถึงย่อมเป็นไปได้ยาก ดังนั้นจึงได้กำหนดรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้

1.1 โรงเรียนขนาดเล็กที่มีความเหมาะสมในการรวมโรงเรียน คือ โรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนลดลงเรื่อย ๆ เนื่องจากอัตราการเกิดลดลง หรืออัตราการเคลื่อนย้ายของประชาชนวัยเจริญพันธุ์ จากชนบทสู่ชุมชนเมืองหรือมีเด็กวัยเรียนแต่ผู้ปกครองในท้องถิ่นนิยมส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนอื่น ๆ

1.2 โรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่สามารถรวมโรงเรียนได้ คือ โรงเรียนขนาดเล็ก ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกล ไม่มีหน่วยงานอื่นจัดบริการการศึกษาในพื้นที่ หรือเป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ

2. การส่งเสริมการควบรวม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ส่งเสริมให้โรงเรียนขนาดเล็กจัดการเรียนการสอนแบบเรียนควบรวม โดยมีรูปแบบ ดังนี้ เรียนรวมทุกชั้น และเรียนรวมบางชั้น ซึ่งได้มีการสนับสนุนค่าพาหนะรับ-ส่งนักเรียน ดังนี้

2.1 จัดสรรให้กับนักเรียนทุกคนที่เดินทางมาเรียนรวมกับโรงเรียนหลัก

2.2 นักเรียนที่เข้าใหม่ในปีการศึกษาต่อ ๆ มาที่มีอายุเข้าเกณฑ์ระดับปฐมวัย และเข้าเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ และมีชื่อในทะเบียนบ้านในเขตบริการของโรงเรียนมารวมให้ได้รับค่าพาหนะจนจบการศึกษาขั้นสูงสุดของโรงเรียนหลัก (การศึกษาภาคบังคับ)

2.3 กรณีนักเรียนมาเรียนรวมบางชั้น ตามแผนการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดสรรให้ตามที่เสนอขอ แต่ไม่เกิน 2 ปีการศึกษา

2.4 จัดสรรงบประมาณค่าพาหนะรับ-ส่งนักเรียนตามระยะทางจากโรงเรียนมารวมถึงโรงเรียนหลัก โดยระยะทางไม่เกิน 3 กิโลเมตร คนละ 10 บาท ต่อวัน ระยะทางมากกว่า 3-10 กิโลเมตร คนละ 15 บาทต่อวัน และระยะทางมากกว่า 10 กิโลเมตรขึ้นไป คนละ 20 บาทต่อวัน

2.5 จัดสรรค่าบริหารจัดการรถรับ-ส่งนักเรียน เป็นรถปิคอัพ/รถบริจาค และรถตู้โดยสารขนาด 12 ที่นั่ง คันละ 150,000 บาท เพื่อเคลื่อนย้ายนักเรียนไปเรียนรวม

3. สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนรูปแบบต่าง ๆ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้สนับสนุนงบประมาณสำหรับการจัดการเรียนสอนคละชั้น การจัดสรรสื่อการเรียนการสอนเพื่อสนับสนุนการทำงานของครูและการจัดสรรการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) และการจัดการศึกษาทางไกลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ (DLIT) สื่อ 60 พรรษาสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาสยามบรมราชกุมารีฯ ให้กับโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูให้มีคุณภาพและสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

4. ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับภาคส่วนต่าง ๆ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ประสานกับหน่วยงานสังกัดอื่นเพื่อประชาสัมพันธ์ให้มาใช้ประโยชน์โรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่มีนักเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ตามความต้องการของชุมชน เช่น การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) กระทรวงการพัฒนาสังคมและสวัสดิการมนุษย์ (พม.) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ฯลฯ

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังได้พัฒนาฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและครบถ้วนรอบด้านของโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อใช้เป็นข้อมูลการกำหนดนโยบาย เป้าหมายการดำเนินการ การบริหารจัดการ การแก้ปัญหาและการจัดทรัพยากรสนับสนุนที่เหมาะสม ครอบคลุมและเพียงพอ

ยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2565

วิสัยทัศน์

โรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. สร้างโอกาสและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตพื้นที่บริการอย่างทั่วถึง

3. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะสำคัญของผู้เรียนตามหลักสูตรและทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21

4. พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์

1. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและเสมอภาค

2. ผู้เรียนมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะสำคัญของผู้เรียนตามหลักสูตร และทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21

3. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีทักษะการบริหาร การจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. โรงเรียนบริหารจัดรูปแบบการศึกษา เน้นการมีส่วนร่วม มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบท

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

มาตรการ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

1.1 เสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลัก และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

1.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนในเขตพื้นที่เฉพาะ กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มที่ด้อยโอกาสและกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร สามารถอ่าน เขียนและสื่อสารภาษาไทยได้อย่างถูกต้อง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

2.1 เพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ

2.2 ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

3.1 เสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ

3.2 พัฒนาคุณภาพกระบวนการเรียนรู้ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET)

3.3 ส่งเสริม สนับสนุนการทำวิจัย และนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.4 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี Digital Platform

3.5 ส่งเสริมการใช้การจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) และการจัดการศึกษาทางไกล ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ (DLIT)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา

4.1 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการโดยอาศัยพื้นฐานความร่วมมือ

4.2 พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีการใช้บุคลากรครูร่วมกัน เพื่อประสิทธิภาพสูงสุด

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

5.1 ยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

5.2 กระจายอำนาจให้กับเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่

5.3 กำหนดมาตรการควบรวมโรงเรียน เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยให้มีเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการ ในรูปแบบโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล กลุ่มโรงเรียนและภาคีเครือข่าย

5.4 กำหนดมาตรการความก้าวหน้าสร้างแรงจูงใจและให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก

5.5 สนับสนุนงบประมาณและวัสดุครุภัณฑ์ ให้เพียงพอที่จะมีคุณภาพตามมาตรฐาน

5.6 สร้างการรับรู้ ความเข้าใจและช่องทางการสื่อสาร เพื่อการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

5.7 พัฒนาโรงเรียนให้มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบตามบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กอยู่บนพื้นฐานการวิจัยและพัฒนา และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

การดำเนินงาน

1. ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 ประกาศนโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นวาระแห่งชาติและต้องเป็นนโยบายที่ชัดเจนต่อเนื่อง สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ทุกระดับ

1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการบริการจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผน ผู้อำนวยการสำนักและผู้ที่เกี่ยวข้อง

1.3 สร้างความเข้าใจกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตให้ตระหนักรับรู้ นโยบายและแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

1.4 ปรับแก้กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินนโยบาย เช่น ระเบียบการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ เป็นต้น (ในกรณีที่นอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประสานดำเนินการต่อหน่วยงานที่มีอำนาจดำเนินการ)

1.5 กระจายอำนาจให้กับเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่

1.6 สร้างแรงจูงใจ เพื่อเป็นการดำเนินการกระตุ้น และช่วยเหลือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ ให้มีความเข้มแข็งในการดำเนินการ เช่น ประกาศเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษา การให้รางวัลต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนที่ดำเนินการประสบผลสำเร็จ

1.7 ปรับระบบการสนับสนุนงบประมาณด้านวิชาการ การดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนในด้านสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

1.8 ดำเนินการประชาสัมพันธ์หลากหลายรูปแบบ

1.9 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคสนทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.10 ดำเนินการวิจัยพัฒนาเพื่อหาแนวทางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และรายงานผลการดำเนินงาน

2. ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.1 แต่งตั้งคณะกรรมการบริการจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษานิเทศก์ ผู้อำนวยการกลุ่ม และผู้ที่เกี่ยวข้อง

2.2 สร้างความตระหนักรับรู้กับผู้บริหารโรงเรียน และผู้เกี่ยวข้อง ให้เห็นชอบในหลักการตามนโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 จัดทำข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดเป็นรายโรงเรียน

2.4 จัดทำแผนบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเสนอต่อคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด เพื่อให้ความเห็นชอบ

2.5 กำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

2.6 ดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

2.7 นิเทศติดตาม กำกับและประเมินผลการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2.8 กระตุ้นช่วยเหลือโรงเรียนที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้

2.9 ประชาสัมพันธ์รูปแบบที่หลากหลาย

2.10 ดำเนินการวิจัย ประเมินผลและรายงานผล

3. ระดับโรงเรียน

3.1 สร้างความเข้าใจกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน และสถาบันศาสนา ให้ตระหนักรับรู้ถึงเหตุผลและความจำเป็นของทางราชการในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารบุคลากร งบประมาณ และคุณภาพการศึกษา

3.2 ส่งเสริมการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.3 วิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ สื่อและนวัตกรรมในบริบทของโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียน

3.4 สร้างบรรยากาศให้อื้อต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน

3.5 สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูนักเรียนและชุมชนโดยจัดให้มีกิจกรรมร่วมกัน

3.6 เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานต่อสาธารณชน

2. รูปแบบการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

การควบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก

ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการจัดตั้ง รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 ได้ให้ความหมายของการรวมสถานศึกษา หมายถึง การนำนักเรียนในสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ใกล้กันตั้งแต่สองแห่งขึ้นไป มาเรียนรวมกัน โดยจัดเป็นช่วงชั้น เพื่อให้บริหารและจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ เกิดผลดีแก่ผู้เรียนทั้งในด้านสิทธิ โอกาส และคุณภาพการศึกษา

โรงเรียนขนาดเล็กที่มีความเหมาะสมในการดำเนินการรวมโรงเรียน คือ โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนลดลงเรื่อย ๆ เนื่องจากอัตราการเกิดลดลง หรืออัตราการเคลื่อนย้ายของประชากรวัยเจริญพันธุ์จากชนบทสู่ชุมชนเมือง

กระบวนการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก

ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1) ศึกษาและจัดทำข้อมูลโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบันและคาดการณ์อนาคตทั้งด้านจำนวนนักเรียน สภาพเศรษฐกิจ สภาพของชุมชน สภาพพื้นที่ใกล้เคียง การคมนาคม เพื่อจัดกลุ่มบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษา

2) แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ให้มีหน้าที่ดูแลให้คำปรึกษา ให้การช่วยเหลือ แนะนำ กำกับ นิเทศ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผล

3) จัดประชุมผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็กและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อชี้แจงนโยบาย กรอบและแนวทางการดำเนินงานการรวมโรงเรียนขนาดเล็ก

4) ประชุมชี้แจง สร้างความเข้าใจแก่ชุมชน ตัวแทนผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น

5) ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการและทรัพยากรต่าง ๆ ให้โรงเรียน

6) เสนอคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ให้ความเห็นชอบแผนบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก และการควบรวมโรงเรียน พร้อมทั้งรายงานผลให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทราบ

ระดับโรงเรียน

1) จัดทำข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาประกอบการควบรวมโรงเรียน

2) สถานศึกษาร่วมกันจัดทำแผนการรวมสถานศึกษา โดยมีผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และตัวแทนผู้ปกครอง

3) ประชุมชี้แจง เพื่อสร้างความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นจากชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น

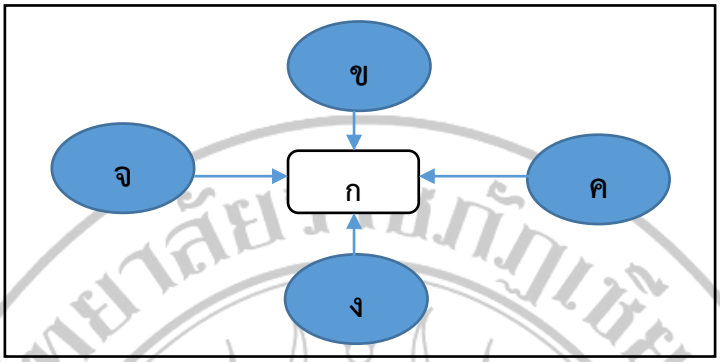
4) ประชุมขอความเห็นชอบการรวมโรงเรียนต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พร้อมทั้งรายงานผลต่อเขตพื้นที่การศึกษา

รูปแบบการเรียนรวม

1. รูปแบบเรียนรวมทุกชั้นเรียน

การนำโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา จำนวนโรงเรียนตั้งแต่ 2-5 โรงเรียน มาควบรวมกับอีกโรงเรียนหนึ่งที่มีความพร้อมมากกว่า โดยนำนักเรียนทุกระดับชั้นเรียนมาเรียนรวมกันที่โรงเรียนหลักและสนับสนุนค่าพาหนะในการเดินทางมาเรียน พร้อมทั้งวางแผนจัดอัตรากำลังทั้งผู้บริหารครูผู้สอนและบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานร่วมกันที่โรงเรียนหลัก ตลอดจนนำทรัพยากรจากโรงเรียนเครือข่ายมาใช้ร่วมกันที่โรงเรียนหลัก และปรับปรุงสภาพโรงเรียนเครือข่ายเป็นแหล่งเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1.1 รูปแบบเรียนรวมทุกชั้น มีลักษณะดังแผนภูมิที่ 2.1 ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 2.1 รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กแบบเรียนรวมทุกชั้นเรียน
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562, น.15

มีโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา จำนวนโรงเรียนตั้งแต่ 2-5 โรงเรียน กระจายตัวอยู่ในพื้นที่ที่เป็นที่ตั้งของหมู่บ้านที่มีเส้นทางคมนาคมระหว่าง 2-5 กิโลเมตร มีสภาพการคมนาคมที่สะดวกทุกฤดูกาล ให้คัดเลือกโรงเรียนที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่ อาคารสถานที่เหมาะสมและตั้งอยู่บริเวณศูนย์กลางหรือสามารถเดินทางได้สะดวกเป็นโรงเรียนหลัก ส่วนโรงเรียนที่เหลือเป็นโรงเรียนเครือข่าย

1.1.2 นำนักเรียนทุกระดับชั้นเรียน มาเรียนรวมกันที่โรงเรียนหลักโดยได้รับการสนับสนุนค่าพาหนะในการเดินทางมาเรียน

1.1.3 วางแผนจัดอัตรากำลังครู ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอน ตลอดจนบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานร่วมกันที่โรงเรียนหลัก

1.1.4 นำทรัพยากรจากโรงเรียนเครือข่ายมาใช้ร่วมกันที่โรงเรียนหลักและปรับปรุงสภาพโรงเรียนเครือข่ายเป็นแหล่งเรียนรู้

1.2 วิธีดำเนินการ

1.2.1 วางแผนบริหารจัดการศูนย์โรงเรียน ที่เป็นในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา โดยตั้งโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย

1.2.2 นำนักเรียนจากโรงเรียนเครือข่ายมาเรียนร่วมที่โรงเรียนหลักทุกชั้นเรียน

1.2.3 นำผู้บริหารและครูผู้สอน มาวางแผนการบริหารจัดการศึกษาร่วมกัน

1.2.4 กำหนดบทบาทหน้าที่ในการบริการจัดการในโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่ายอย่างชัดเจน

1.2.5 พิจารณาพัฒนาโรงเรียนเครือข่าย เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้หรือพิจารณาเลิกล้มโรงเรียนตามความเหมาะสม

1.2.6 ของบประมาณค่าพาหนะนักเรียน สำหรับนักเรียนทุกคนทุกระดับชั้นที่มาเรียนที่โรงเรียนหลัก

1.3 ทรัพยากรที่ต้องการ

1.3.1 บุคลากร ได้แก่ ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูผู้สอน นักการภารโรง ผู้นำทางศาสนา ผู้นำชุมชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน

1.3.2 งบประมาณ ได้แก่ ค่าพาหนะนักเรียน ค่าปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายเป็นแหล่งเรียนรู้ ค่าใช้จ่ายพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียนหลัก ค่าประกันชีวิตนักเรียนกรณีประกันอุบัติเหตุเป็นรายบุคคล

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 นักเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง

1.4.2 นักเรียนในโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่ายมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้สูงขึ้น และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดประสงค์ของหลักสูตร

1.4.3 สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาทั้งโรงเรียน ชุมชนและหน่วยงานอื่น

1.4.4 ประหยัดงบประมาณภาครัฐ ลงทุนด้านงบประมาณต่ำ แต่คุณภาพนักเรียนสูงขึ้น

1.5 เงื่อนไขความสำเร็จ

1.5.1 ผู้บริหาร ครูและหน่วยงานระดับนโยบาย มีความพร้อมและมีวิสัยทัศน์มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

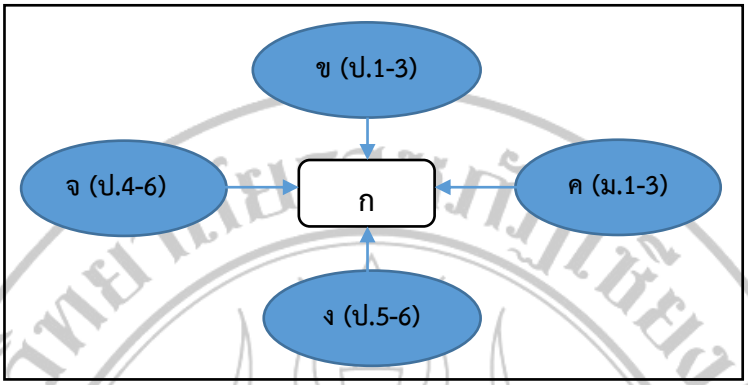
1.5.2 ผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา องค์กรท้องถิ่น ผู้ปกครองนักเรียนมีความเข้าใจในรูปแบบการบริหารจัดการแบบศูนย์โรงเรียนอย่างแท้จริงและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

1.5.3 มีงบประมาณสนับสนุนอย่างพอเพียงและต่อเนื่อง

2. รูปแบบเรียนรวมบางชั้น

การนำนักเรียนจากโรงเรียนครือข่ายบางชั้น เช่น อนุบาล 1-2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 หรือขั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 ไปเรียนรวมกับโรงเรียนหลัก จัดระบบการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย สนับสนุนค่าพาหนะให้กับนักเรียนที่เดินทางมาเรียนร่วมทุกคน

2.1 รูปแบบเรียนรวมบางชั้น มีลักษณะดังแผนภูมิที่ 2.2 ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 2.2 รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กแบบเรียนรวมบางชั้น
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562, น. 15

2.2 วิธีการดำเนินการ

2.2.1 นำนักเรียนจากโรงเรียนเครือข่ายบางชั้น เช่น อนุบาล 1-2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 หรือชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 ไปเรียนรวมกับโรงเรียนหลัก

2.2.2 จัดระบบการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย

2.2.3 สนับสนุนค่าพาหนะให้กับนักเรียนที่เดินทางมาเรียนร่วมทุกคน

2.2.4 ประกันอุบัติเหตุให้แก่นักเรียนที่เดินทางมาเรียนร่วม

2.2.5 การบริหารจัดการโรงเรียนในกรณีที่มีผู้บริหารของโรงเรียนเครือข่ายให้บริการจัดการโรงเรียนเครือข่าย สำหรับโรงเรียนเครือข่ายที่ไม่มีผู้บริหารให้ผู้บริหารโรงเรียนหลักเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งในโรงเรียนเครือข่าย

2.3. ทรัพยากรที่ต้องการ

2.3.1 ปรับปรุงด้านอาคารสถานที่ เพื่อให้นักเรียนที่มาเรียนร่วมได้รับบริการอำนวยความสะดวกในด้านการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.2 ขอรับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นค่าพาหนะจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อพัฒนาการศึกษา

2.3.3 ขอรับการสนับสนุนด้านบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจากภูมิปัญญาท้องถิ่นและอาสาสมัคร ธนาคารสมอง (ผู้เกษียณอายุที่มีเวลาว่างและสมัครในทำการสอน) มาเป็นวิทยากร

2.3.4 จัดหาแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลาย เพื่อให้เด็กทุกคนได้เรียนตามความถนัด ความต้องการและความสนใจ เช่น ห้องสมุดเคลื่อนที่ ครุภัณฑ์ วัสดุสอนวิชาชีพ แบบห้องเรียนเคลื่อนที่

2.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

2.4.1 ลดภาระการขาดแคลนครูผู้สอน

2.4.2 ผู้เรียนได้เรียนครบตามหลักสูตรและสาระการเรียนรู้

2.4.3 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนที่มีรูปแบบเหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่นและความต้องการของชุมชน

2.4.4 การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียนของชุมชน

2.5.1 การบริหารจัดการโรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้ยากหากไม่ยึดหลักของการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ในลักษณะของการมีส่วนร่วมในฐานะของหุ้นส่วน

2.5.2 กำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพที่กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของโรงเรียน

2.5.3 การปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนที่เอื้อให้ผู้เรียนเกิดความสนใจในการเรียนรู้

2.5.4 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้โดยอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.5.5 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกันการดำเนินการกับโรงเรียนมารวมและโรงเรียนหลัก ตามนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อโรงเรียนและชุมชน

2.5.6 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำกับ ติดตาม ดูแลและนิเทศการจัดการเรียนการสอนอย่างทั่วถึงและจริงจัง โดยจัดให้มีแผนพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดที่กำหนดได้อย่างชัดเจน ทั้งระยะสั้น และระยะยาว

โรงเรียนที่มีการควบรวมในปัจจุบัน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้วิเคราะห์ข้อมูลแผนบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของเขตพื้นที่การศึกษา (ข้อมูล ณ วันที่ 30 สิงหาคม พ.ศ. 2562) มีโรงเรียนขนาดเล็กที่ควบรวมแล้ว ทั้งสิ้น 1,392 โรงเรียน โดยแบ่งเป็นโรงเรียนหลัก จำนวน 362 โรงเรียน เป็นโรงเรียนมารวม จำนวน 863 โรงเรียนและเป็นทั้งโรงเรียนหลักและโรงเรียนมารวม จำนวน 167 โรงเรียน ดังนี้

ตารางที่ 2.2 จำนวนโรงเรียนที่มีการควบรวมแล้ว

ประเภทโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน			
	เป็นโรงเรียนหลัก	เป็นโรงเรียนมารวม	เป็นทั้งโรงเรียนหลักและโรงเรียนมารวม	รวม
มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน (โรงเรียนขนาดเล็ก)	362	863 (อยู่ระหว่างรอเลิกสถานศึกษา จำนวน 206 โรงเรียน)	167	1,392
มีนักเรียน 120 คนขึ้นไป	343	-	1	344
รวม	705	863	168	1,736

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562, น. 16

ตารางที่ 2.3 จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการควบรวมแล้ว จำแนกตามรายภาค

ภาค	จำนวนโรงเรียนขนาดเล็ก				จำนวนกลุ่มที่ควบรวม
	ทั้งหมด	ควบรวมแล้ว	เรียนรวมทุกชั้น	เรียนรวมบางชั้น	
เหนือ	3,659	580	503	77	326
ใต้	1,718	74	64	10	158
กลาง	2,550	90	65	25	55
อีสาน	7,231	648	377	271	395
รวมทั้งหมด	**15,158**	**1,392**	**1,009**	**383**	**824**

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562, น. 17

การควบรวมโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

แก่งจันทร์โมเดล (สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1)

โรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 มีการรวมกันเป็นเครือข่าย จัดรูปแบบการเรียนแบบศูนย์การเรียน โดยมีชื่อว่าโรงเรียนเครือข่ายแก่งจันทร์ขึ้นที่ ตำบลหาดคัมภีร์ อำเภอปากชม จังหวัดเลย

รูปแบบศูนย์การเรียน คือการให้แต่ละโรงเรียนเป็นศูนย์การเรียนของนักเรียนในระดับชั้นต่าง ๆ มีการจัด ครู และบุคลากรทางการศึกษาดูแลแต่ละศูนย์ จัดสื่อ อุปกรณ์ สถานที่ สิ่งแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวกให้เหมาะสมกับวัยของเด็กในแต่ละระดับชั้น เช่น โรงเรียน A เป็นโรงเรียนหลักในการจัดการเรียนการสอนชั้นอนุบาลโรงเรียน B เป็นโรงเรียนหลักในการจัดการเรียนการสอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-2 โรงเรียน C เป็นโรงเรียนหลัก ในการจัดการเรียนการสอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3-4 โรงเรียน D เป็นโรงเรียนหลักในการจัดการเรียนการสอน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5-6 โดยโรงเรียนเครือข่ายแก่งจันทร์ จัดรูปแบบการสอนดังนี้

1) โรงเรียนบ้านปากมั่งห้วยทับช้าง จัดการเรียนการสอน ชั้นอนุบาลปีที่ 2-3
2) โรงเรียนบ้านนาโม้ จัดการเรียนการสอน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-2
3) โรงเรียนบ้านคกเว้า จัดการเรียนการสอน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3-4
4) โรงเรียนบ้านหาดคัมภีร์ จัดการเรียนการสอน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5-6

ผลการจัดการเรียนการสอนตามรูปแบบศูนย์การเรียน เมื่อเปรียบเทียบผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในปีการศึกษา พ.ศ. 2560-2561 พบว่า มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น (+1.20) ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.4 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

โรงเรียน	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน(O-NET)		
	ปีการศึกษา 2560	ปีการศึกษา 2561	เพิ่ม/ลด
เครือข่ายแก่งจันทร์	33.44	34.65	+1.20

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562, น. 26

โรงเรียนขนาดเล็กที่เป็น Stand Alone

โรงเรียนขนาดเล็กที่เป็น Stand Alone หมายถึง โรงเรียนขนาดเล็กที่สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยตนเองหรือไม่สามารถควบรวมโรงเรียนได้ ด้วยเหตุผล ดังนี้

1. เป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกล ทุรกันดาร พื้นที่สูง บนเกาะหรือการคมนาคมไม่สะดวก ทำให้ไม่สามารถควบรวมกับโรงเรียนอื่นได้

2. เป็นโรงเรียนที่สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยตนเอง ไม่มีแผนควบรวม สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หรือได้รับการสนับสนุนจากชุมชน

3. ไม่มีหน่วยงานอื่นจัดบริการการศึกษาในพื้นที่ หรือเป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ เช่น โรงเรียนศึกษาพิเศษ โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ เป็นต้น

โรงเรียนขนาดเล็กที่เป็น Stand Alone ในปัจจุบัน

ตารางที่ 2.5 จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็น Stand Alone (โดยพื้นที่) จำแนกตามรายภาค

ภาค	จำนวนโรงเรียนขนาดเล็ก						
	ทั้งหมด	พื้นที่สูง	พื้นที่เกาะ	พื้นที่ห่างไกลไม่สามารถควบรวมได้	รวม Stand Alone โดยพื้นที่	โรงเรียนที่สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยตนเอง ไม่มีแผนควบรวม สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หรือได้รับการสนับสนุนจากชุมชน	รวม Stand Alone ทั้งหมด
เหนือ	3,659	374	4	344	722	166	888
ใต้	1,718	11	26	170	207	150	357
กลาง	2,550	18	5	208	231	215	446
อีสาน	7,231	32		741	773	636	1,409
รวมทั้งหมด	**15,158**	**435**	**35**	**1,463**	**1,933**	**1,167**	**3,100**

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562, น. 27

ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

ในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีข้อเสนอแนะการดำเนินการบริหารจัดการและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1.การควบรวมโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ใกล้กัน ข้ามตำบล ข้ามอำเภอ ข้ามจังหวัดหรือข้ามเขตพื้นที่การศึกษา

2. กลไกการบริหารจัดการร่วมกัน

3. การบริหารจัดการปัจจัยพื้นฐาน

4. การส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยี (นอกเหนือจาก DLTV, DLIT)

5. การสร้างฐานข้อมูล Application

1. การควบรวมโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ใกล้กัน ข้ามตำบล ข้ามอำเภอ ข้ามจังหวัดหรือข้ามเขตพื้นที่การศึกษา

การควบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน สามารถควบรวมข้ามตำบล ข้ามอำเภอ ข้ามจังหวัด หรือข้ามเขตพื้นที่การศึกษาได้ ทั้งนี้ ให้ขึ้นอยู่กับความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ตามบริบทพื้นที่ ยึดความสะดวกและปลอดภัย ในการเดินทางของนักเรียน เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและประหยัดงบประมาณ นักเรียนมีคุณภาพ

2. กลไกการบริหารจัดการร่วมกัน

เพื่อให้การบริหารจัดการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงกำหนดแนวทางการบริหารจัดการร่วมกัน ไว้แต่ละระดับ ดังนี้

2.1 ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1) จัดทำ Road Map ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการขับเคลื่อนระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับเขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 225 เขต

2) ดำเนินการตามนโยบายแนวทางแผนปฏิบัติการครบทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 225 เขตตาม Road Map ในระยะเวลา 1 ปี, 2 ปี, 3 ปี, 4 ปี หรือบริบทของแต่ละพื้นที่

3) ผู้บริหารการศึกษาระดับสูงต้องเป็นผู้นำหลักในการขับเคลื่อนนโยบาย แนวทางการบริหารจัดการให้การกำกับติดตาม ส่งเสริม สนับสนุนอย่างจริงจังต่อเนื่อง สรุปรายงานผลการดำเนินงานทุกปี

4) ลดเงื่อนไขระเบียบหลักเกณฑ์การบริหารจัดการทางระบบราชการ เพื่อแก้ปัญหาการควบรวมโรงเรียนกรณีพื้นที่พิเศษที่ไม่สามารถดำเนินการตามนโยบายแนวทางระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อแก้ปัญหาการบริหารร่วมกัน ยึดคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ เช่น

4.1) การนำงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ทุกโรงเรียนมาใช้ร่วมกัน

4.2) การจัดทำแผนฉบับเดียวทุกโรงเรียน

4.3) การใช้อาคารสถานที่โรงเรียนควบรวมให้ชุมชนร่วมกันดูแลและใช้ประโยชน์ร่วมกัน

2.2 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาข้อมูลโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคต ทั้งด้านคุณภาพผู้เรียน สภาพเศรษฐกิจ สภาพของชุมชน สภาพพื้นที่ใกล้เคียง การคมนาคม เพื่อจัดกลุ่ม และพิจารณา กำหนดแผนที่ตั้งโรงเรียน (School Mapping) **คัดเลือกโรงเรียน 1 ตำบล 1 โรงเรียนคุณภาพ** ที่มีความพร้อมทั้งด้านอาคารสถานที่ เส้นทางการคมนาคม และบุคลากรให้เป็นโรงเรียนหลัก และกำหนดโรงเรียนที่จะมาควบรวม

2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประชุมชี้แจงนโยบายและขั้นตอนการดำเนินงานให้รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ ผู้อำนวยการกลุ่มทุกกลุ่ม ศึกษานิเทศก์และเจ้าหน้าที่ทุกคน ร่วมประชุมสร้างความเข้าใจกับผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน ผู้ปกครองและกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ ผู้อำนวยการกลุ่มทุกกลุ่ม ศึกษานิเทศก์และเจ้าหน้าที่กลุ่มนโยบายและแผน

3) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประชุมผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนที่จะไปควบรวมและโรงเรียนหลัก เพื่อชี้แจงแนวทางการควบรวม ข้อดีประโยชน์ของการควบรวมโรงเรียน ต่อนักเรียน ครู และผู้บริหารโรงเรียน

4) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประชุมวางแผนร่วมกันระหว่างผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนที่จะไปควบรวม เพื่อชี้แจงแนวทางการควบรวม ข้อดีประโยชน์ของการควบรวมโรงเรียนที่มีต่อนักเรียนและผู้ปกครอง โดยเน้นย้ำหลักการที่ว่า เมื่อควบรวมโรงเรียนแล้วคุณภาพนักเรียนและการบริหารจัดการทุกด้านจะดีขึ้น ซึ่งทางสำนักงานเขตพื้นที่ จะต้องเป็นหน่วยงานที่ประสานหรือสนับสนุนในการของบประมาณค่าพาหนะในการเดินทางของนักเรียน

5) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประชุมร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้นำท้องถิ่นของโรงเรียนหลักและโรงเรียนที่จะไปเรียนรวม เพื่อชี้แจงแนวทางการควบรวม ข้อดี ประโยชน์ของการควบรวมโรงเรียนต่อชุมชนและหน่วยงานในท้องถิ่น

(ปัจจัยความสำเร็จ ตามข้อ 1-5 คือ การดำเนินงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเนื่องจากมีอำนาจในการตัดสินใจ ร่วมแก้ปัญหากับผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน ผู้ปกครองนักเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)

6) ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการและทรัพยากรต่าง ๆ ให้โรงเรียน

7) คณะกรรมการให้ศึกษาธิการจังหวัดให้ความเห็นชอบและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกาศควบรวมโรงเรียน พร้อมทั้งรายงานผลการควบรวมโรงเรียนต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การบริหารจัดการปัจจัยพื้นฐาน

การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อเติมเต็มคุณภาพที่เป็นข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการของโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการบุคลากร 2) ด้านการบริหารการเงิน พัสดุ ที่ดิน อาคารสถานที่ และสินทรัพย์อื่น ๆ

3.1 ด้านการบริหารจัดการบุคลากร

ในการบริหารจัดการบุคลากรโรงเรียนขนาดเล็กที่ไปควบรวม ก่อนจะดำเนินการควบรวม จำเป็นต้องมีการดำเนินการเบื้องต้นเพื่อลดปัญหาหรือความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นและยังเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการรวมมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

ระดับโรงเรียน

1) ผู้อำนวยการโรงเรียน

1.1) กรณีที่ 1 โรงเรียนที่ไปควบรวมไม่มีผู้อำนวยการโรงเรียน ให้ผู้อำนวยการโรงเรียนหลัก ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการให้ครอบคลุมทุกภาระงานการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียน

กรณีที่ 2 โรงเรียนที่ไปควบรวมมีผู้อำนวยการโรงเรียน ให้ผู้อำนวยการโรงเรียนโรงเรียนหลักและโรงเรียนมาควบรวมบริหารร่วมกัน โดยกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามความเหมาะสม ทั้งนี้การแบ่งความรับผิดชอบต้องเกิดจากข้อตกลงร่วมกัน จนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง

กรณีที่ 3 โรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในเขตพื้นที่พิเศษ (Stand Alone) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีคุณสมบัติเป็นบุคคลที่มีความเสียสละ มีมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับชุมชน มีความมุ่งมั่นเป็นคนเก่งคนดี และมีประสบการณ์

1.2) การพิจารณาผู้อำนวยการโรงเรียนหลัก หรือโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษ (Stand Alone) ต้องเป็นผู้บริหารที่เก่ง มีมนุษย์สัมพันธ์ได้รับการยอมรับจากครูและบุคลากรในชุมชน สามารถเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานได้

1.3) มีการประเมินการปฏิบัติงาน 360 องศาของผู้อำนวยการโรงเรียนหลักและโรงเรียนควบรวม (ยกเว้นโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษ (Stand Alone) ที่ประเมินตามสภาพบริบท)

1.4) ผู้อำนวยการโรงเรียนดำเนินการจัดการศึกษาโดยกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับครูผู้สอนทั้งในโรงเรียนหลักและโรงเรียนมาควบรวมในการจัดการเรียนการสอน และภาระงานอื่น ๆ

1.5) ผู้อำนวยการโรงเรียนหลัก โรงเรียนมาควบรวม และโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษ (Stand Alone) จะได้รับการพิจารณา เป็นกรณีพิเศษ ในการย้ายภายในเขตหรือการย้ายข้ามเขตพื้นที่การศึกษา

1.6) ในกรณีควบรวมโรงเรียนแล้ว สามารถร่วมกันบริหารจัดการจนทำให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านคุณภาพการศึกษา จะได้รับขวัญกำลังใจเป็นกรณีพิเศษ เช่น การให้เกียรติบัตรยกย่องชมเชยระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือการพิจารณาความดีความชอบ

2) ครูผู้สอน

2.1) ครูผู้สอนโรงเรียนมาควบรวม มีสิทธิขอย้ายไปโรงเรียนหลักที่เกินเกณฑ์ได้ โดยได้รับการพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ เพื่อติดตาม ดูแลนักเรียนโรงเรียนที่ไปควบรวม

2.2) ครูผู้สอนโรงเรียนมาควบรวมที่ประสงค์จะขอย้ายไปยังโรงเรียนอื่นที่มีครูต่ำกว่าเกณฑ์ ที่ ก.ค.ศ. กำหนด ให้ได้รับการพิจารณาย้ายได้ทันที

2.3) การปรับเกณฑ์การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครู **ไม่ใช้เกณฑ์เดียวกับโรงเรียนปกติ** และจัดสรรตำแหน่งพนักงานราชการหรือครูอัตราจ้างให้กับโรงเรียนที่ต้องคงอยู่เพื่อแก้ปัญหาครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก

2.4) ในกรณีควบรวมโรงเรียนแล้ว สามารถจัดการเรียนการสอนจนทำให้นักเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านคุณภาพการศึกษา จะได้รับขวัญกำลังใจเป็นกรณีพิเศษ เช่น การให้เกียรติบัตรยกย่องชมเชยระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือการพิจารณาความดีความชอบ

3) บุคลากรสนับสนุนการสอน

3.1) ในการควบรวมโรงเรียน ให้บุคลากรสนับสนุนการสอน เช่น ลูกจ้าง พนักงานราชการ เจ้าหน้าที่ธุรการ ครูอัตราจ้างหรือพนักงานบริการอื่น ๆ จากโรงเรียนมาควบรวมปฏิบัติหน้าที่ที่โรงเรียนหลัก จนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง รายละเอียดดังนี้

3.1.1 โรงเรียนที่มีนักเรียน ต่ำกว่า 60 คน มีบุคลากรสนับสนุน จำนวน 2 คน

3.1.2 โรงเรียนที่มีนักเรียน ตั้งแต่ 60 – 120 คน มีบุคลากรสนับสนุน จำนวน 1 คน

3.2) สนับสนุนบุคลากรคอมพิวเตอร์โรงเรียนหลักอย่างน้อยโรงเรียนละ 1 คน เพื่อสอดรับนโยบายแพลตฟอร์มการเรียนรู้ในระบบดิจิทัล

3.3) มีนักโภชนาการในโรงเรียนหลัก จำนวน 1 คน เพื่อช่วยในการดูแล ช่วยเหลือการจัดอาหารกลางวันนักเรียนให้ถูกหลักโภชนาการ สอดคล้องการโปรแกรม School Lunch

4) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนหลักและโรงเรียนที่มาควบรวมยังคงสถานะเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนนั้น ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งของโรงเรียนหลักและโรงเรียนมาควบรวม จัดการศึกษาที่โรงเรียนหลักจนกว่าจะมีประกาศเลิกสถานศึกษาแล้วให้เสนอแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคณะใหม่ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด แต่ทั้งนี้ควรให้ครอบคลุม เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนใหม่

ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ในการเตรียมการก่อนการรวมโรงเรียนและหลังการรวมโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

1) ตำแหน่งว่างของผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดให้สงวนตำแหน่งไว้เพื่อรองรับการรับย้าย ผู้อำนวยการโรงเรียนที่เกิดจากการควบรวม ดังนี้

กรณีที่ 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่มีบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือกผู้อำนวยการ โรงเรียน หากมีตำแหน่งว่างให้พิจารณาผู้อำนวยการโรงเรียนมาควบรวมก่อน หากมีตำแหน่งว่างเหลือให้เปิดสอบ

กรณีที่ 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือกผู้อำนวยการโรงเรียนที่ขึ้นบัญชีไว้ หากมีตำแหน่งว่างให้พิจารณาแต่งตั้งผู้อำนวยการโรงเรียนจากโรงเรียนมาควบรวมเป็นพิเศษ

2) ในกรณีที่ผู้อำนวยการโรงเรียนมาควบรวมมีความประสงค์จะเปลี่ยนตำแหน่งเป็นตำแหน่งอื่น ๆ ให้ ก.ศ.จ. สามารถดำเนินการได้ตามหลักเกณฑ์ของ ก.ค.ศ. กำหนด

3) ในกรณีที่ผู้อำนวยการโรงเรียนหลักและโรงเรียนมาควบรวมเสนอขอย้ายภายในเขต หรือการย้ายข้ามเขต ให้เขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการเสนอคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ

4) ในกรณีควบรวมโรงเรียนแล้ว สามารถร่วมกันบริหารจัดการจนทำให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลการทดสอบระดับชาติเท่ากับหรือมากกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ ให้เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

การสร้างขวัญและกำลังใจ เช่นการให้เกียรติบัตรยกย่อง ชมเชยหรือพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ

5) ในการบริหารอัตรากำลังหลังจากควบรวมโรงเรียนได้แล้ว ให้จัดครูในโรงเรียนหลักและโรงเรียนควบรวมเป็นกรณีพิเศษ โดยไม่ยึดเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด ทั้งตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้สอน และบุคลากรสนับสนุน

6) กรณีที่ครูโรงเรียนมาควบรวมสมัครใจไปปฏิบัติหน้าที่ที่โรงเรียนอื่นที่มีอัตรากำลังต่ำกว่า เกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด ให้เขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการเสนอคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดพิจารณา ตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือนตามตัว เพื่อประโยชน์ของทางราชการ

7) บุคลากรสนับสนุนการสอนอื่น ๆ ให้เขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการบริหารอัตรากำลัง ตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่โรงเรียนหลักจะได้รับสูงสุด

หลักเกณฑ์ขอยกเว้น

ในการย้ายผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ร่วมมือจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการย้ายเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ในการคัดเลือกผู้บริหารลงสู่สถานศึกษาทำให้การบริหาร มีความต่อเนื่องในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

3.2 ด้านการบริหารการเงิน พัสดุ ที่ดิน อาคารสถานที่ และสินทรัพย์อื่น ๆ

การรวมโรงเรียนขนาดเล็กจะต้องมีแนวทางการบริหารจัดการเงิน พัสดุและทรัพย์สิน และกำหนดบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. แนวทางการบริหารการเงิน พัสดุ และทรัพย์สิน ประกอบด้วย

1.1 การบริหารการเงินและงบประมาณ

1) จัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนรายหัวนักเรียน ให้จัดไปตามตัวนักเรียนตามกรอบการจัดสรรงบประมาณ บริหารจัดการพื้นฐาน (ไม่เกี่ยวกับเงินอุดหนุนรายหัวเพิ่มเติม (Top Up)) ดังนี้

(1) โรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในเขตพื้นที่พิเศษ (Stand Alone) ได้รับจัดสรรงบประมาณในการบริหารจัดการพื้นฐาน โรงเรียนละ 50,000 บาท

(2) เพิ่มงบประมาณรายหัวโรงเรียนขนาดเล็กที่ควบรวมแล้วและโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในเขตพื้นที่พิเศษ (Stand Alone) ที่มีนักเรียน ต่ำกว่า 60 คน 500 บาท/คน/ปี

(3) เพิ่มงบประมาณรายหัวโรงเรียนขนาดเล็กที่ควบรวมแล้วและโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในเขตพื้นที่พิเศษ (Stand Alone) ที่มีนักเรียนตั้งแต่ 60-120 คน 300 บาท/คน/ปี

2) การดำเนินการโครงการอาหารกลางวัน ให้โรงเรียนที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน ได้รับจัดสรรงบประมาณค่าอาหารกลางวัน รายละเอียด ดังนี้

2.1) มีนักเรียน ต่ำกว่า 20 คน ได้รับจัดสรรงบประมาณรายหัว 40 บาท/คน/วัน

2.2) มีนักเรียน ตั้งแต่ 20 - 40 คน ได้รับจัดสรรงบประมาณรายหัว 38 บาท/คน/วัน

2.3) มีนักเรียน ตั้งแต่ 41 - 60 คน ได้รับจัดสรรงบประมาณรายหัว 36 บาท/คน/วัน

2.4) มีนักเรียน ตั้งแต่ 61 - 80 คน ได้รับจัดสรรงบประมาณรายหัว 34 บาท/คน/วัน

2.5) มีนักเรียน ตั้งแต่ 81 - 100 คน ได้รับจัดสรรงบประมาณรายหัว32 บาท/คน/วัน

2.6) มีนักเรียน ตั้งแต่ 101 - 120 คนได้รับจัดสรรงบประมาณรายหัว30 บาท/คน/วัน

1.2 การบริหารการพัสดุและสินทรัพย์

การจัดรถรับส่งนักเรียน ควรมอบหมายให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบ โดยรัฐบาลจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อ

4. การส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยี (นอกเหนือจาก DLTV, DLIT)

4.1 สร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้ใหม่ในระบบดิจิทัล

4.2 มีอุปกรณ์และคอมพิวเตอร์ให้เพียงพอกับจำนวนนักเรียน ในการเรียนการสอน

4.3 มีห้องปฏิบัติการพิเศษ ในการจัดการเรียนการสอนเช่นห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

5. การสร้างฐานข้อมูล Application แสดงผลภาพ รายโรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษา รายจังหวัดและระดับชาติ

สร้างฐานข้อมูลระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับจังหวัดและระดับประเทศเชื่อมโยงกับทั้งระบบ โดยเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลเดิมของหน่วยงานภาครัฐ เช่น ข้อมูลในระบบ DMC ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในระบบ O-NET , NT Access ข้อมูลครูและบุคลากร (P-OBEC) เป็นต้น โดยมีข้อมูลดังต่อไปนี้

5.1 ระดับประเทศ เตรียมข้อมูลพื้นฐาน

5.1.1 ข้อมูลพื้นฐาน สภาพบริบท ระดับเขตพื้นที่ ระดับจังหวัด ระดับภาค ระดับประเทศ

5.1.2 อมูลครู ข้อมูลอัตรากำลัง ระดับเขตพื้นที่ ระดับจังหวัด ระดับภาค ระดับประเทศ

5.1.3 ข้อมูลนักเรียน ระดับเขตพื้นที่ ระดับจังหวัด ระดับภาค ระดับประเทศ

5.1.4 ข้อมูลคุณภาพการจัดการศึกษา ระดับเขตพื้นที่ ระดับจังหวัด ระดับภาค ระดับประเทศ

5.1.5 ภาพถ่ายประกอบ แยก ระดับเขตพื้นที่ ระดับจังหวัด ระดับภาค ระดับประเทศ

5.2 ระดับจังหวัดเตรียมข้อมูลพื้นฐาน

5.2.1 ข้อมูลพื้นฐาน สภาพบริบท ระดับอำเภอ ระดับเขตพื้นที่ ระดับจังหวัด

5.2.2 ข้อมูลครู ข้อมูลอัตรากำลัง ระดับอำเภอ ระดับเขตพื้นที่ ระดับจังหวัด

5.2.3 ข้อมูลนักเรียน ระดับอำเภอ ระดับเขตพื้นที่ ระดับจังหวัด

5.2.4 ข้อมูลคุณภาพการจัดการศึกษา ระดับอำเภอ ระดับเขตพื้นที่ ระดับจังหวัด

5.2.5 ภาพถ่ายประกอบ แยก ระดับอำเภอ ระดับเขตพื้นที่ ระดับจังหวัด

5.3 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา เตรียมข้อมูลพื้นฐาน

5.3.1 ข้อมูลพื้นฐาน สภาพบริบท เขตพื้นที่การศึกษา

5.3.2 ข้อมูลครู ข้อมูลอัตรากำลัง

5.3.3 ข้อมูลนักเรียน

5.3.4 ข้อมูลคุณภาพการจัดการศึกษา

5.3.5 ภาพถ่ายประกอบ

5.4 ระดับโรงเรียน เตรียมข้อมูลพื้นฐาน

5.4.1 ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียน สภาพบริบท

5.4.2 ข้อมูลครู ข้อมูลอัตรากำลัง

5.4.3 ข้อมูลนักเรียน

5.4.4 ข้อมูลคุณภาพการจัดการศึกษา

5.4.5 ภาพถ่ายประกอบ

สรุป การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กประสบปัญหาที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) ปัญหาด้านบุคลากร พบว่า ขาดแคลนครู จำนวนครูไม่ครบชั้น ครูไม่ครบตามรายวิชาเอก 2) ปัญหาด้านการเรียนการสอน พบว่า หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ไม่ค่อยสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้มีจำนวนจำกัด 3) ปัญหาด้านการบริหาร

จัดการ จากจำนวนประชากรเกิดลดลงและการเคลื่อนย้ายประชากรตามตลาดแรงงานทำให้จำนวนเด็กนักเรียนลดลง ทำให้เกิดโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้น รวมถึงโรงเรียนขนากเล็กในพื้นที่พิเศษ 4.) ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในชุมชนขนาดเล็ก ประชากรมีฐานะยากจน ทำให้ไม่มีศักยภาพในการระดมทรัพยากรเพื่อนำมาช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงกำหนดแนวทางการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก (พ.ศ. 2562 – 2565) 2 รูปแบบ คือ รูปแบบเรียนรวม การควบรวมโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ใกล้กัน 2-5 โรง โดยใช้กลไกการบริหารจัดการร่วมกัน การบริหารจัดการปัจจัยพื้นฐาน การส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยี (นอกเหนือจาก DLTV, DLIT) และการสร้างฐานข้อมูล Application และรูปแบบโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็น Stand Alone หมายถึง โรงเรียนขนาดเล็กที่สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยตนเองหรือไม่สามารถควบรวมโรงเรียนได้ เป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกล ทุรกันดาร พื้นที่สูง บนเกาะ หรือการคมนาคมไม่สะดวก ทำให้ไม่สามารถควบรวมกับโรงเรียนอื่นได้

ตอนที่ 2 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 อันเป็นยุทธศาสตร์ชาติระยะยาวฉบับแรกของประเทศไทย ทำหน้าที่เป็นกรอบชี้นำทิศทางการพัฒนาประเทศในทุกมิติตลอดระยะเวลา 20 ปีข้างหน้า ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนาโดยยึดคติพจน์ของประเทศ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

ในระยะยาวการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศต้องครอบคลุมการเติบโตของสภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ แก้ไขปัญหาและเสริมจุดอ่อนอันเป็นปัจจัยฉุดรั้งการพัฒนา ดังนั้นเพื่อให้ทิศทางของประเทศมีแนวทางตอบโจทย์เป้าหมายอย่างชัดเจนในทุกมิติ ยุทธศาสตร์สำหรับขับเคลื่อนจึงประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง (1) ประชาชนอยู่ดี กินดี มีความสุข (2) บ้านเมืองมีความมั่นคงในทุกมิติ และทุกระดับ (3) กองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง ภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน มีความพร้อม ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง (4) ประเทศไทยมีบทบาทด้านความมั่นคงเป็นที่ชื่นชมและได้รับการยอมรับโดยประชาคมระหว่างประเทศ และ (5) การบริหารจัดการความมั่นคงมีผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (1) ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน และ (2) ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (1) คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 และ (2) สังคมไทยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (1) สร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติ (2) กระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคม เพิ่มโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามาเป็นกำลังของการพัฒนาประเทศในทุกระดับ และ (3) เพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนา การพึ่งตนเองและการจัดการตนเองเพื่อสร้างสังคมคุณภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างความเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (1) อนุรักษ์และรักษาทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ให้คนรุ่นต่อไปได้ใช้อย่างยั่งยืนมีสมดุล (2) ฟื้นฟูและสร้างใหม่ฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อลดผลกระทบทางลบจากการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจของประเทศ (3) ใช้ประโยชน์และสร้างการเติบโตบนฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้สมดุลภายในขีดความสามารถของระบบนิเวศและ (4) ยกระดับกระบวนทัศน์ เพื่อการกำหนดอนาคตประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม บนหลักของการมีส่วนร่วมและธรรมภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ (1) ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส (2) ภาครัฐมีขนาดที่เล็กลง พร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (3) ภาครัฐมีความโปร่งใสปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ และ (4) กระบวนการยุติธรรม เป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมของประเทศ

วิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580

“ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

1. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และตัวชี้วัดของ การพัฒนาประเทศภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติให้ชัดเจนขึ้น โดยแบ่งช่วงระยะเวลาของการพัฒนาออกเป็น 4 ช่วง ช่วงละ 5 ปี อันจะทำให้ทิศทางการพัฒนามีความยืดหยุ่น พร้อมทั้งสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับเงื่อนไขของแต่ละช่วงเวลา และสามารถปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้จำแนกตามประเด็นการพัฒนาออกเป็น 23 ประเด็น ในส่วนของการขับเคลื่อนแผนแม่บทผ่านภารกิจด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีประเด็นที่เกี่ยวข้องคือประเด็นการพัฒนาการเรียนรู้

ประเด็น การพัฒนาการเรียนรู้

1. บทนำ

การพัฒนาการเรียนรู้มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา มีการออกแบบ ระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครูการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา และการพัฒนา ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม และการสร้าง ระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติอีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการพัฒนาคนไทยตามพหุปัญญาให้เต็มตามศักยภาพ การสร้างเสริมศักยภาพผู้มีความสามารถพิเศษให้สามารถต่อยอดการประกอบอาชีพได้อย่างมั่นคง รวมถึงการพัฒนากลไกการทำงานในลักษณะการรวมตัวของกลุ่มผู้มี ความสามารถพิเศษในหลากสาขาวิชาในการรวมนักวิจัยและนักเทคโนโลยีชั้นแนวหน้าเพื่อพัฒนาต่อยอด งานวิจัยในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ และเสริมสร้างศักยภาพและความ เข้มแข็งของประเทศ

2. เป้าหมายการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

2.1 คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21

2.2 สังคมไทยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

3. ประเด็นภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

3.1 ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

3.1.1 การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21

3.1.2 การเปลี่ยนโฉมบทบาท “ครู” ให้เป็นครูยุคใหม่

3.1.3 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกระดับ ทุกประเภท

3.1.4 การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3.1.5 การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบและการวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก

3.1.6 การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม

3.1.7 การสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ

3.2 การตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย

3.2.1 การพัฒนาและส่งเสริมพหุปัญญาผ่านครอบครัวระบบสถานศึกษา สภาพแวดล้อมรวมทั้งสื่อ

3.2.2 การสร้างเส้นทางอาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงาน และระบบสนับสนุนที่เหมาะสมสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษผ่านกลไกต่าง ๆ

2. คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี แถลงต่อรัฐสภาวันพฤหัสบดี ที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2562

ตามที่ได้มีประกาศพระบรมราชโองการแต่งตั้ง นายกรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน พุทธศักราช 2562 และแต่งตั้งรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม พุทธศักราช 2562 นั้น คณะรัฐมนตรีได้กำหนดนโยบายการบริหารราชการ แผ่นดินที่ยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยมีความสอดคล้องกับหมวด 5 หน้าที่ของรัฐ และหมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ตลอดจนยุทธศาสตร์ชาติ พุทธศักราช 2561-2580 คณะรัฐมนตรีแถลงนโยบายต่อรัฐสภาให้ทราบถึงแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินที่รัฐบาลจะดำเนินการ เพื่อพัฒนาประเทศไทยให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยความมั่นคง สังคมไทยมีความสงบสุข สามัคคีและเอื้ออาทร คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและมีความพร้อมที่จะดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 เศรษฐกิจไทยมีความแข็งแกร่งและมีความสามารถในการแข่งขัน สูงขึ้น ควบคู่ไปกับการดูแลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับด้านการศึกษา คือ

การพัฒนาคนไทยให้มีความพร้อมในการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้คนไทยในอนาคตเป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมีแบบแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รัฐบาลได้กำหนดนโยบายในการพัฒนาที่มุ่งพัฒนาคนในทุกมิติตามความเหมาะสมในแต่ละช่วงวัยให้มีความสมบูรณ์เป็นคนดีมีวินัย เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม รวมทั้งการพัฒนาระบบสาธารณสุขและหลักประกันทางสังคมที่เหมาะสมแก่ประชาชนในกลุ่มต่าง ๆ โดยมีนโยบายการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้

ข้อ 8 การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกช่วงวัย

8.1 ส่งเสริมการพัฒนาเด็กปฐมวัย

8.1.1 จัดให้มีระบบพัฒนาเด็กแรกเกิดอย่างต่อเนื่องจนถึง เด็กวัยเรียนให้มีโอกาสพัฒนาตามศักยภาพ เพื่อสร้างคนไทยที่มีพัฒนาการเต็ม ตามศักยภาพผ่านครอบครัวที่อบอุ่นในทุกรูปแบบครอบครัว เพื่อส่งต่อการพัฒนาเด็กไทย ให้มีคุณภาพสู่การพัฒนาในระยะถัดไปบน

ฐานการให้ความช่วยเหลือที่คำนึงถึงศักยภาพ ของครอบครัวและพื้นที่ เตรียมความพร้อมการเป็นพ่อแม่ ความรู้เรื่องโภชนาการและสุขภาพ การอบรมเลี้ยงดูการส่งเสริมพัฒนาการเด็กปฐมวัยผ่านการให้บริการสาธารณะที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการยกระดับคุณภาพสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยทั่วประเทศให้ได้มาตรฐาน และพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาและผู้ดูแลเด็กปฐมวัยให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่าง มีคุณภาพ

8.1.2 ส่งเสริมการพัฒนาเด็กปฐมวัย โดย คำนึงถึงพหุปัญญา ที่หลากหลายของเด็กแต่ละคนให้ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ ผ่านการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับระบบโรงเรียนปกติที่เป็นระบบและมีทิศทางที่ชัดเจน

8.2 พัฒนาบัณฑิตพันธุ์ใหม่

8.2.1 ปรับรูปแบบการเรียนรู้และการสอนเพื่อพัฒนาทักษะและอาชีพของคนทุกช่วงวัยสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยปรับโครงสร้างหลักสูตรการศึกษาให้ทันสมัย มีการนำเทคโนโลยีและการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงเข้ามามีส่วนในการจัดการเรียนการสอนและปรับระบบดึงดูด การคัดเลือก การผลิตและพัฒนาครูที่นำไปสู่การมีครูสมรรถนะสูง เป็นครูยุคใหม่ที่สามารถออกแบบและจัดระบบการสร้างความรู้สร้างวินัย กระตุ้น และสร้าง แรงบันดาลใจ เปิดโลกทัศน์มุมมองของเด็กและครูด้วยการสอนในเชิงแสดงความคิดเห็นให้มากขึ้น ควบคู่กับหลักการทางวิชาการ

8.2.2 จัดการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนทั้งในส่วนฐานความรู้และระบบความคิดในลักษณะสหวิทยาการ และตรงกับ ความต้องการของประเทศในอนาคต และเป็นผู้เรียนที่สามารถปฏิบัติได้จริงและสามารถกำกับ การเรียนรู้ของตนเองได้รวมถึงมีทักษะด้านภาษาอังกฤษและภาษาที่สามที่สามารถสื่อสาร และแสวงหาความรู้ได้มีความพร้อมทั้งทักษะความรู้ทักษะอาชีพ และทักษะชีวิตก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน

8.3 พัฒนาอาชีวะ พัฒนาคุณภาพวิชาชีพ และพัฒนาแรงงานรองรับอุตสาหกรรม 4.0 โดยการจัดระบบและกลไกความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ที่ชัดเจนเป็นระบบในการพัฒนากำลังคนที่มีทักษะขั้นสูงให้สามารถนำความรู้และทักษะมาใช้ในการแก้ไขปัญหา รวมถึงการสร้างและพัฒนานวัตกรรม ซึ่งต้องครอบคลุมการพัฒนากำลังคน ที่อยู่ในอุตสาหกรรมแล้ว กำลังคนที่กำลังจะเข้าสู่อุตสาหกรรม และเตรียมการสำหรับผลิต กำลังคนในสาขาที่ขาดแคลน เพื่อรองรับอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีในอนาคต รวมทั้งเร่งรัด และขยายผลระบบคุณวุฒิวิชาชีพ การยกระดับฝีมือแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพและอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น

8.4 ดึงดูดคนเก่งจากทั่วโลกเข้ามาร่วมทำงานกับคนไทยและส่งเสริมผู้มีความสามารถสูง สนับสนุนให้ธุรกิจชั้นนำในประเทศดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถระดับสูง จากทั่วโลก โดยเฉพาะคนไทย เพื่อกลับมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ความเชี่ยวชาญให้แก่บุคลากรในองค์กร ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการสร้างธุรกิจ ผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับประเทศ โดยในระยะแรกให้ความสำคัญกับการดึงดูดนักวิจัย ผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาร่วมวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีชั้นแนวหน้าในสาขาอุตสาหกรรมเป้าหมาย รวมทั้งมีพื้นที่ให้กลุ่มผู้มีความสามารถพิเศษที่มีศักยภาพสูงได้ทำงานร่วมกัน หรือร่วมกับเครือข่ายอื่น ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับประเทศ

8.5 วิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ

8.5.1 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพื่อขจัด ความเหลื่อมล้ำและความยากจน ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยมุ่งเน้นการพัฒนา นวัตกรรมเชิงสังคมและนวัตกรรมในเชิงพื้นที่ที่สามารถช่วยแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำ สร้างโอกาส สำหรับผู้ด้อยโอกาสและยกระดับคุณภาพชีวิตผู้สูงวัยควบคู่ไปกับการพัฒนาทุนมนุษย์ให้พร้อม สำหรับโลกยุคดิจิทัลและอุตสาหกรรม 4.0 ตามความเหมาะสมได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยระยะแรกจะให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาด้านสุขภาพของประชาชน อย่างครบวงจร ทั้งระบบยา วัคซีน เวชภัณฑ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

8.5.2 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีขั้นสูง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถตอบสนองต่อ ความเปลี่ยนแปลงและสร้างความเป็นเลิศของประเทศในอนาคต โดยมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในเชิงธุรกิจ กำหนดวาระการวิจัยแห่งชาติส่งเสริม ความร่วมมือและการเป็นหุ้นส่วนของทุกฝ่ายทั้งภาครัฐ ภาคการศึกษา ชุมชนและภาคเอกชน ในทุกสาขาการผลิตและบริการสร้างสภาพแวดล้อมและองค์ประกอบของระบบวิจัยและ การพัฒนานวัตกรรมให้เข้มแข็ง รวมทั้งบูรณาการการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมกับการนำไปใช้ ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์

8.5.3 สร้างเครือข่ายการทำวิจัยระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ปฏิรูปและบูรณาการระบบการเรียนการสอนกับระบบงานวิจัยและพัฒนา ให้เอื้อต่อการเพิ่มศักยภาพ ด้านนวัตกรรมของประเทศ เพื่อสนับสนุนการสร้างความเข้มแข็งของธุรกิจไทยทุกระดับในเวที การค้าโลก ส่งเสริมกระบวนการการทำงานของภาครัฐและภาคเอกชนในการวิจัยและพัฒนา วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีนวัตกรรมให้เป็นระบบเปิด และมีการบูรณาการการทำงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเชื่อมโยงระบบการศึกษากับภาคปฏิบัติจริงในภาคธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างนักวิจัยมืออาชีพและ

นวัตกรที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและยกระดับงานวิจัย สู่การเพิ่ม ศักยภาพด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของประเทศ

8.6 ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะทุกช่วงวัย

8.6.1 มุ่งเน้นการพัฒนาโรงเรียนควบคู่กับการพัฒนาครู เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกระดับบนพื้นฐานการสนับสนุนที่คำนึงถึงความจำเป็นและศักยภาพของสถาบันการศึกษาแต่ละแห่ง พร้อมทั้งจัดให้มีมาตรฐานขั้นต่ำของโรงเรียนในทุกระดับและสร้างระบบวัดผลโรงเรียนและครูที่สะท้อนความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ที่เกิดกับผู้เรียน คืนครูให้นักเรียนโดยลดภาระงานที่ไม่จำเป็น รวมถึงจัดให้มีระบบฐานข้อมูล เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการเชื่อมโยงหรือส่งต่อข้อมูลครอบครัวและผู้เรียนระหว่าง หน่วยงานต่าง ๆ ตั้งแต่แรกเกิดจนถึงการพัฒนาตลอดช่วงชีวิต ตลอดจนพัฒนาช่องทางให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

8.6.2 พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ผ่านระบบดิจิทัล พร้อมทั้ง ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสร้างสรรค์ที่เหมาะสมมาใช้ในการเรียนการสอน ออนไลน์แบบเปิดที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจและเหมาะสม กับช่วงวัย ตลอดจนพัฒนาแหล่งเรียนรู้และอุทยานการเรียนรู้สำหรับเยาวชนที่เชื่อมโยงเทคโนโลยี กับวิถีชีวิตและส่งเสริมการเรียนการสอนที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่เข้าสู่สังคมสูงวัย

8.6.3 ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาโดยบูรณาการการดำเนินงานระหว่างหน่วยจัดการศึกษากับกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา มุ่งเน้นกลุ่มเด็กด้อยโอกาสและกลุ่มเด็กนอกระบบการศึกษา ปรับเปลี่ยนการจัดสรรงบประมาณ ให้สอดคล้องกับความจำเป็นของผู้เรียนและลักษณะพื้นที่ของสถานศึกษา จัดระบบโรงเรียนพี่เลี้ยงจับคู่ระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีคุณภาพการศึกษาดีกับโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษาและการส่งเสริมให้ภาคเอกชน ชุมชนในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบการศึกษา ในพื้นที่สนับสนุนเด็กที่มีความสามารถแต่ไม่มีทุนทรัพย์เป็นกรณีพิเศษ ตลอดจนแก้ไขปัญหาหนี้สินทางการศึกษาโดยการปรับโครงสร้างหนี้กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาและทบทวนรูปแบบการให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาที่เหมาะสม

8.6.4 พัฒนาทักษะอาชีพทุกช่วงวัย โดยกำหนดระบบที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะและเพิ่มประสิทธิภาพของทุกช่วงวัย อาทิการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา ให้เชื่อมโยงกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพ โดยมีกลไกการวัดและประเมินผลเพื่อเทียบโอนความรู้และประสบการณ์หน่วยการเรียนที่ชัดเจน ส่งเสริมเยาวชนที่มีศักยภาพด้านกีฬาให้สามารถพัฒนา ไปสู่นักกีฬาอาชีพ การกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงาน การจัดให้มีระบบที่สามารถรองรับ ความต้องการพัฒนาปรับปรุง

ทักษะอาชีพของทุกช่วงวัย เพื่อรองรับการเปลี่ยนสายอาชีพให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานที่อาจจะเปลี่ยนไปตามแนวโน้มความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยีในอนาคต

8.6.5 ส่งเสริมหลักคิดที่ถูกต้อง โดยสอดแทรกการปลูกฝังวินัยและอุดมการณ์ที่ถูกต้องของคนในชาติหลักคิดที่ถูกต้องด้านคุณธรรม จริยธรรม การมีจิตสาธารณะ การเคารพกฎหมาย และกติกาของสังคมเข้าไปในทุกสาระวิชาและในทุกกิจกรรม ควบคู่ไปกับการส่งเสริมกลไกสร้างความเข้มแข็งของสถาบันครอบครัวในทุกมิติอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ปรับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้เอื้อต่อการมีคุณธรรม จริยธรรมและจิตสาธารณะ รวมทั้งลงโทษผู้ละเมิดบรรทัดฐานที่ดีทางสังคม ตลอดจนส่งเสริม ให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการขับเคลื่อนประเทศ

8.7 จัดทำระบบปริญญาชุมชนและการจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้น เน้นออกแบบหลักสูตรระยะสั้นตามความสนใจ พัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำรงชีวิตประจำวันและทักษะอาชีพของคนทุกช่วงวัยในพื้นที่และชุมชนเป็นหลัก พร้อมทั้งศึกษาแนวทางการพัฒนา เป็นรูปแบบธนาคารหน่วยกิต ซึ่งเป็นการเรียนเก็บหน่วยกิตของวิชาเรียนเพื่อให้ผู้เรียนสามารถ เรียนข้ามสาขาวิชาและข้ามสถาบันการศึกษา หรือทำงานไปพร้อมกัน หรือเลือกเรียนเฉพาะหลักสูตรที่สนใจ เพื่อสร้างโอกาสของคนไทยทุกช่วงวัยและทุกระดับสามารถพัฒนาตนเองทั้งในด้านการศึกษาและการดำรงชีวิต

3. นโยบายเร่งด่วนที่เกี่ยวกับการศึกษา

ข้อ 7 การเตรียมคนไทยสู่ศตวรรษที่ 21 โดยสร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้ใหม่ในระบบดิจิทัล ปรับปรุงรูปแบบการเรียนรู้มุ่งสู่ระบบการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีด้านวิศวกรรม คณิตศาสตร์ โปรแกรมเมอร์และภาษาต่างประเทศ ส่งเสริมการเรียน ภาษาคอมพิวเตอร์ (Coding) ตั้งแต่ระดับประถมศึกษา การพัฒนาโรงเรียนคุณภาพในทุกตำบล ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรออนไลน์ของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้ของสถาบันการศึกษาสู่สาธารณะ เชื่อมโยงระบบการศึกษากับภาคปฏิบัติจริงในภาคธุรกิจ สร้างนักวิจัยใหม่และนวัตกรเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของประเทศ สร้างความรู้ความเข้าใจการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สื่อออนไลน์และโครงข่ายสังคมออนไลน์ของคนไทย เพื่อป้องกันและลดผลกระทบในเชิงสังคม ความปลอดภัย อาชญากรรมทางไซเบอร์และสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการกระจายข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง การสร้างความสมานฉันท์ และความสามัคคีในสังคม รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมที่จำเป็นในการดำเนินชีวิต

สรุป ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งเป็นแผนระดับบนมีความเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาลที่เป็นแผนระดับกลางที่เกี่ยวกับการศึกษาที่สำคัญคือ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (1) คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับ

วิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 และ (2) สังคมไทยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต เชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาลนโยบายเร่งด่วนข้อ 7. การเตรียมคนไทยสู่ศตวรรษที่ 21 และข้อ 8. การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกช่วงวัย การจัดทำแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนระดับปฏิบัติจึงต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาล

ตอนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายของการวางแผนและกลยุทธ์

การวางแผนคือการคิดเรื่องอนาคต (Planning is future thinking)

ฟาโย ดรอร์ โบแลน และซอเยอร์(Bolan, 1974, p. 15 ; Dror,1971, p. 105 ; Fayol, 1949, p. 43and Sawyer, 1983, p. 1) ให้คำจำกัดความว่า การวางแผนคือการคิดเรื่องอนาคตการวางแผนเป็นเรื่องของการกำหนดสภาพที่ควรจะเป็นขององค์การในอนาคต เป็นการประมวลข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีตจนถึงปัจจุบัน แล้วจึงใช้ดุลยพินิจเพื่อวางแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในอนาคต อนาคตเป็นเรื่องที่สามารถพิจารณาได้หลายมิติ โดยมิติเบื้องต้นก็คือเรื่องของเวลา ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากจะกำหนดของเขตได้อย่างตายตัว เพราะเราอาจจะมองอนาคตได้ตั้งแต่เวลาเพียงไม่กี่นาทีไปจนถึงเวลานานนับปี ดังนั้นจึงมีความพยายามที่จะกำหนดกรอบเวลาในอนาคตไว้อย่างง่าย ๆ เพื่อความเข้าใจที่ใกล้เคียงกัน กล่าวคือ

1. การวางแผนระยะยาว (Long Range Planning) หมายถึง แผนที่มีระยะเวลาตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป ขึ้นอยู่กับเนื้อหาของงานที่จะวางแผน เช่น งานด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันคงจะต้องมีการวางแผนระยะยาวไม่น้อยกว่า 12 ปี หรือถ้าเป็นงานวางแผนทางด้านพัฒนาและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติอาจจะต้องครอบคลุมไปนานกว่า 20 ปี เป็นต้น แผนระยะยาวถึงมีลักษณะเป็นแผนที่กำหนดแนวทางเชิงชี้นำ (Indicative Plan) ที่เป็นการคาดหมายล่วงหน้าในเชิงเทคนิคหรือวิชาการที่ผู้ชำนาญการในแขนงนั้น ๆ กำหนดขึ้นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างวิสัยทัศน์ของนักบริหารที่เกี่ยวข้องได้อย่างดี

2. การวางแผนระยะปานกลาง (Middle Range Planning) หมายถึงแบบแผนที่มีรอบระยะเวลาระหว่าง 3-5 ปี แผนประเภทนี้เป็นแผนที่กำหนดทิศทางที่ควรจะเป็น (Directive Plan) อันประกอบด้วยจุดมุ่งหมายและแนวทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่ควรเลือกดำเนินการ

3. การวางแผนระยะสั้น (Short Range Planning) หมายถึงแผนที่มีระยะเวลาตั้งแต่ไม่กี่นาที จนถึงไม่เกิน 3 ปี แต่ในทางปฏิบัติจะหมายถึงแผนประจำปี (Annul Plan) แผนประเภทนี้จะวางตามวงรอบของการใช้จ่ายหรืองบประมาณประจำปี

การวางแผนคือการควบคุมอนาคต (Planning is controlling the future)

กอลเบรียท ออซบีขาน ฟอร์เรสเทอร์ อัคคอฟ และไว้ค์ (Ackoff, 1970, p. 1 ; Forrester, 1969, p. 237; Galbraith,1977, p.24;Ozbekhan,1969,p152 and Weick,1979, p.15) ลงความเห็นว่า การวางแผนคือการควบคุมอนาคต การวางแผนมิใช่แค่เพียงการคิดเรื่องของอนาคตเท่านั้น แต่ยังเป็นการใช้ความพยายามที่จะทำให้อนาคตที่ต้องการเกิดขึ้นได้ตามความปรารถนา ดังนั้นการวางแผนในความหมายนี้ จึงเป็นเรื่องที่ให้ความสำคัญต่อการคาดการณ์ต่าง ๆ อย่างละเอียดลออ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางหรือวิธีการ (Means) ที่ต้องทำในอนาคต (How To Act In The Future) ให้ได้

การวางแผนคือการตัดสินใจ (Planning is Decision Making) ฮาโรล คูนต์ซและซีริลโอดอนเนลล์ (Koontz and O'Donnell, 1968, p. 81) แสดงความเห็นไว้ว่าการวางแผนคือการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใดและใครเป็นผู้ทำการวางแผนจึงเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบัน ไปสู่สภาพการในอนาคตที่พึงปรารถนาและพยายามที่จะทำให้สภาพเช่นนั้นเกิดขึ้นตามความต้องการ ส่วนคาสต์และโรเซนวิก (Kast and Rozenweig, 1970, p. 435-436) เสนอว่าการวางแผนคือกระบวนการพิจารณาข้อมูลด้านต่าง ๆ เพื่อตัดสินใจล่วงหน้า ควรจะทำอะไร อย่างไร มีการใช้ดุลยพินิจในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ และฮิกส์ (Hicks, 1981) อธิบายว่าการวางแผนเป็นภาระหน้าที่ทางการบริหารประการแรกที่มีความสำคัญมากที่สุด เป็นการกำหนดงานที่จะต้องดำเนินงาน ในการวางแผนให้ได้ผลสำเร็จ จำเป็นต้องการวิเคราะห์ข้อมูลจากอดีต การตัดสินใจในปัจจุบันและทำการประเมินความสำเร็จในอนาคต

การวางแผนคือการตัดสินใจในเชิงบูรณาการ (Planning is Integrated Decision Making) โดยชเวนดิแมน (Schwendiman,1973, p. 32) เห็นว่าการวางแผนจะต้องอาศัยโครงสร้างในการตัดสินใจเชิงบูรณการซึ่งกุนสเตอร์น (Gunsteren, 1976, p. 2-3) พิจารณาว่า การวางแผนหมายถึงการประมวลผลกิจกรรมด้านต่าง ๆ ขององค์การ ให้ดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องและสอดประสานกัน จึงจะต้องกระทำร่วมกันอย่างเป็นระเบียบ เพื่อทำให้ทุดคนในองค์การมีความผูกพันและมุ่งมั่นที่จะผลักดันให้แนวทางการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ดำเนินร่วมกันไปได้อย่างราบรื่น เช่นเดียวกันกับแอคคอฟฟ์ (Ackoff, 1970, p. 2-3) มีความเห็นว่า การวางแผนจะมีความจำเป็นอย่างยิ่งก็ต่อเมื่อสภาพที่เราปรารถนามาจะเห็นหรือต้องการจะเป็นในอนาคต จะต้องอาศัยการตัดสินใจจากข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่สอดประสานสัมพันธ์กัน ที่สมควรจะเรียกว่า ระบบของการตัดสินใจ ความซับซ้อนในการตัดสินใจ เป็นผลมาจากความสัมพันธ์ ในการตัดสินใจของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าตัวการตัดสินใจเอง และอันซอฟฟ์ (Ansoff, 1977, p. 1-24) แสดงความเห็นอย่างชัดเจนว่า ในการเลือกกลยุทธ์หรือนโยบายของกิจการ ถือเป็นกระบวนการตัดสินใจที่เริ่มจาก หนึ่ง การกำหนดจุดมุ่งหมาย (Goals) สอง การพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ (Alternatives) และ สาม การิเคราะห์เปรียบเทียบ

และตัดสินใจเลือกทางเลือกด้านต่าง ๆ ซึ่งในขั้นที่สองและสาม จะต้องใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์มากมายหลายด้าน

การวางแผนคือกระบวนการในการจำแนก แจกแจงเหตุผล และเชื่อมโยง (Planning is Formalized Procedure) ซึ่งมินทซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1994, p. 12) เสนอว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่เป็นทางการ โดยคำนึงถึงการบูรณาการหรือเชื่อมโยงระบบการตัดสินใจของหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน อันจะนำไปสู่ การกำหนดวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อบรรลุสู่จุดมุ่งหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน ตามความหมายนี้ มินทซ์เบิร์ก ให้ความสำคัญต่อคำว่า กระบวนการที่เป็นทางการ (Formalized Procedure) ซึ่งเขาอธิบายว่ามีความหมายเฉพาะเจาะจงเกี่ยวข้องกับกระบวนการการตัดสินใจตกลงใจ เพื่อกำหนดและรวบรวมแผนไว้ 3 ประการ คือ

1. จำแนก (To Decompose) หมายถึงการจำแนก แจกแจง หรือแยกแยะ กระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อยขององค์การให้เห็นโดยชัดเจน

2. แสดงเหตุผล (To Rationalize) ในกระบวนการดังกล่าวอย่างเป็นระบบด้วยการบูรณาการด้านตัดสินใจต่าง ๆ ในองค์การเข้าด้วยกัน หัวใจสำคัญของการแสดงเหตุผลอยู่ที่กรรมวิธีในการวิเคราะห์

3. เชื่อมโยง (To Articulate) อันหมายถึงการรวบรวมกลยุทธ์ต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันและเรียบเรียงเป็นเอกสารแผน

จากความหมายและความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผนที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การวางแผนคือ เครื่องมือที่สำคัญยิ่งเพื่อการตัดสินใจ ของนักบริหารด้วยกระบวนการพิจารณาข้อมูลด้านต่าง ๆ จำแนกแจกแจง แสดงเหตุผล บูรณาการและเชื่อมโยงแนวทางการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ ทั้งจากอดีตจนถึงปัจจุบัน มากำหนดวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่ความต้องการจะเป็นในอนาคต การวางแผนที่สำเร็จจำเป็นต้องคำนึกถึงกลยุทธ์ในแง่มุมต่าง ๆ

ความหมายของกลยุทธ์ (Definition of Strategy)

ผู้วิจัยขอนำเสนอความหมายของแนวคิดของคำว่า กลยุทธ์เพื่อให้เชื่อมโยงไปสู่แนวคิดในการวิจัย ดังนี้

สุดใจ ดิลกฑรรศนนท์ (2558) และมินทซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1994) กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์หมายถึง แผนการหรือวิธีการในการดำเนินงานขององค์การที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ต่างจากคู่แข่งขัน ใช้หลัก 5Ps หรือตัวอักษร P ห้าตัวที่ใช้แทนความหมายต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์คือแผน (Strategy is a plan = P1)

กิจการทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง (Direction) หรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (A Guide or Course of Action Into the Future) หรือวิถีทางในการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง ซึ่งพิจารณาในความหมายนี้จะเห็นได้ว่า องค์การทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งสิ้นเพราะทุกองค์การจะมีแนวทางการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม ดังนั้นกลยุทธ์ในความหมายที่หนึ่งหรือ P1 ก็คือแผนนั้นเอง

2. กลยุทธ์คือแบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2)

กลยุทธ์ในความที่สอง หรือ P2 เป็นเรื่องเกี่ยวกับ แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา (Consistency in Behavior Overtime) อันสะท้อนว่าในการวางแผนงานในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กรที่สืบเนื่องจากอดีตและขณะเดียวกันการใช้บทบาทของนักบริหารในการวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถหรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วยเพราะในหลายกรณีปรากฏว่าเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจทำ (Intended Strategies) อาจจะเป็นไปไม่ได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่าง ๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติงาน (Emergent Strategies) จนแปรเปลี่ยนกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง (Realized Strategies) ก็ได้

ดังนั้น การทำความเข้าใจแบบแผนเชิงพฤติกรรมในองค์การต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งในการวางแผนกลยุทธ์

3. กลยุทธ์คือการกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3)

กลยุทธ์ในความหมายที่สาม หรือ P3 เน้นไปที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามการแข่งขัน ดังนั้น สินค้าหรือบริการที่เสนอออกไปจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภทหรือแต่ละตลาด (The Determination of Particular Products in Particular Markets)

ในความหมายนี้แสดงให้เห็นว่า การขาดความเข้าใจฐานะหรือตำแหน่งทางการตลาดหรือการขาดความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ย่อมจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการเสนอบริการต่าง ๆ ด้วย

4. กลยุทธ์คือทัศนภาพ (Strategies is a Perspective)

ในความหมายที่สี่หรือ P4 เน้อความสำคัญของการพิจารณาสภาพที่แท้จริงภายในองค์การหรือคุณลักษณะ (Character) ที่น่าจะเป็นขององค์การ กล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ ทัศนภาพ หมายถึง

วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์การยึดถือร่วมกัน เช่น แมคโดนัลที่มีชื่อเสียงขึ้นมาจากการมุ่งเน้นให้องค์การของตนยึดถือหลักการที่ประกอบด้วย “คุณภาพ บริการ สะอาดและให้คุณค่าที่ดีงาม”

5. กลยุทธ์คือกลวิธีในการเดินหมาก (Strategies is a Ploy)

ในความหมายที่ห้า หรือ P5 เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงเป็นอย่างยิ่งกล่าวคือในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขัน สิ่งที่ทุกคนต้องการคือการเอาชนะเพราะนั่นคือเดิมพันที่สำคัญดังนั้น ในความจำเป็นเช่นนั้น ทุกฝ่ายจึงต้องวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน (ไม่ว่าจะเป็นกุศโลบายหรือเล่ห์เหลี่ยม) หรือกลวิธีในการเดินหมาก เดินเกมเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้

ในความหมายนี้โดยเนื้อแท้แล้ว เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเสมอในการแข่งขันทางธุรกิจหรือในการเจรจาต่อรองระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ รวมทั้งการต่อรองทางการค้าระหว่างประเทศและที่ชัดเจนที่สุดก็คือในการทำสงคราม ดังนั้นการวางกลยุทธ์ในแง่มุมนี้ อาจถือได้ว่าเป็นเรื่องที่เก่าแก่ดั้งเดิม ย้อนกลับไปถึงผู้ที่เป็นต้นตำรับการวางแผนยุทธศาสตร์ทางการทหารที่จะกล่าวต่อไปนี้

อาจมีคำถามว่าในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การหนึ่ง ๆ จำเป็นต้องคำนึงถึงความเป็นครบถ้วนสมบูรณ์ในความหมายทั้ง 5 ด้าน คือ Plan, Patten, Position, Perspective และ Ploy ดังที่กล่าวมาข้างต้นหรือไม่ในเรื่องนี้ มินทซ์เบิร์กเฉลยว่าไม่จำเป็นแต่อย่างใด เขามีความเห็นว่า กลยุทธ์มีความแตกต่างกันไปได้เสมอตามสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การที่เปลี่ยนไป ดังนั้นในการใช้กำหนดกลยุทธ์จึงสามารถเลือกใช้ความหมายทั้ง 5 ด้าน (Edlecticism) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างแท้จริง (ปกรณ์ ปรียากร, 2558)

ทอมพ์สัน สตริกแลนด์ 3 และแกมเบิล (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนปฏิบัติการของผู้บริหารที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์เปรียบเสมือนภาระผูกพันของผู้บริหารที่มีต่อองค์กรในการกำหนดแผนการดำเนินงาน เพื่อทำให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าหรือการบริการ ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้นแก่องค์การ รวมถึงผลประกอบการทางการเงินที่ดีขึ้น ทางด้านฮิตต์,ฮอสกิสสันและไอแลนด์ (Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2007) และรูทแทมเมล (Rothaermel, 2013) ได้ให้คำจำกัดความว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของภาระผูกพันและการดำเนินการต่าง ๆ ที่ได้มีการประมวลและประสานเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competencies) และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ส่วนเคาล์เตอร์ (Coulter, 2008) ได้ให้คำจำกัดความว่า กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจในการดำเนินการอย่างมีเป้าหมายด้วยการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์การและความสามารถหลักขององค์การให้สอดคล้องกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม

จากความหมายและความสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปความหมายของกลยุทธ์ คือ วิธีการหรือกลวิธีการบริหารจัดการขององค์การที่มุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายทำให้องค์การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่าวิธีการหรือแนวทางที่สถานศึกษามุ่งเน้นให้การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ให้ได้รับการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาอย่างเป็นระบบรอบด้าน สามารถให้บริการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Definitions of Strategic Management)

กลยุทธ์ที่สถานศึกษามุ่งเน้นให้การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กบรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น จะต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งเคาล์เตอร์ (Coulter, 2008) ได้ให้คำจำกัดความว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การและนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติรวมทั้งทำการประเมินผลกลยุทธ์เช่นเดียวกับเพียส์ 2 และโรบินสัน (Pearce II & Robinson, 2005) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่มีผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งออกแบบมาเพื่อช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สุดใจ ดิลกฑรรศนนท์ (2558) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว เพื่อทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ซึ่งการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นองค์การต้องดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง 4 กิจกรรม ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ (2) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ (4) การประเมินผลลัพธ์และการควบคุมกลยุทธ์ โดยการดำเนินกิจกรรมทั้ง 4 กิจกรรมดังกล่าวส่งผลทำให้องค์การได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนและพิบูล ทีปะปาล (2559) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ โดยการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ปัจจัยต่าง ๆ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ความหมายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

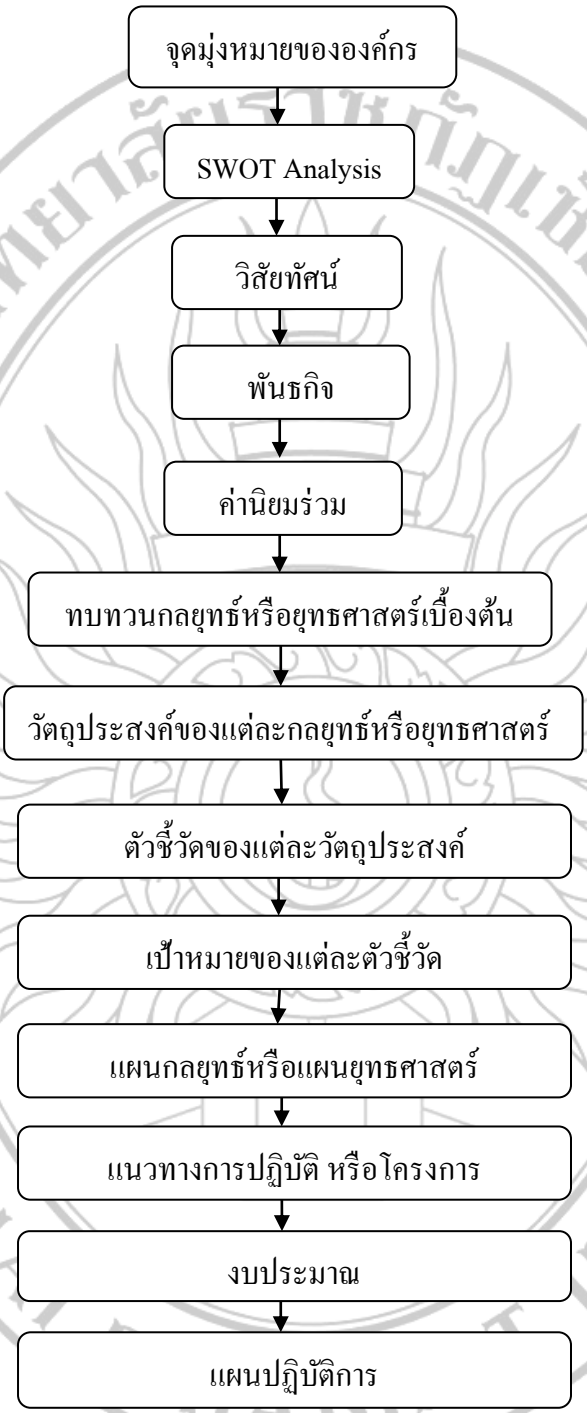
วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) กล่าวถึง กระบวนการบริหารกลยุทธ์ว่าการบริหารกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุจุดหมายเชิงกลยุทธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ประกอบด้วยการระบุภารกิจ (Mission) และจุดหมายเชิงกลยุทธ์รวมทั้งการวิเคราะห์สภาวะเชิงแข่งขัน (Competitive Analysis) และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การที่นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการบรรลุตามจุดหมายเชิงกลยุทธ์ ส่วนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) ประกอบด้วยการปฏิบัติตามแผนและระบบการควบคุม สอดคล้องกับบุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550) ซึ่งกล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) อย่างหนึ่งจะพิเศษก็ตรงที่ “วัตถุประสงค์” นั้นได้รับการทบทวนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)” ซึ่งหมายถึง สิ่งที่องค์การต้องการจะบรรลุทำนองเดียวกับ ภารกิจ และวิสัยทัศน์ แต่ชัดเจนกว่าและมีระยะเวลาใกล้กว่า ขั้นตอนสำคัญจึงเริ่มที่การประเมินสถานการณ์ (Situation Analysis) ของธุรกิจและอุตสาหกรรม แล้วสิ้นสุดที่การนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation) และประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control)

เอกชัย บุญยาทิษฐาน (2553, น. 13-16) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์เชิงรุก โดยมีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน สรุปได้คือ 1) การวางแผน 2) การนำแผนไปปฏิบัติ 3) การควบคุมและประเมินผล ซึ่งกระบวนการที่สำคัญมากใน 3 ขั้นตอนนี้ที่ต้องทำให้ดีและถูกต้อง คือ กระบวนการวางแผนโดยสรุปแล้วจะต้องตอบคำถามอยู่ 3 ข้อคือ

1. ขณะนี้เราอยู่ที่ไหน (Where Are We Now?)
2. เราต้องการไปที่ไหนในอนาคตหรือเราต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต (Where Do We Want to Be?)
3. เราจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร (How Will We Get There?)

คำถามทั้ง 3 ข้อนี้เป็นคำถามที่กำลังจะกำหนดแผนที่ชีวิตให้กับกิจการหรือองค์กรว่าจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร จึงถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากในการทำธุรกิจหรือการบริหารงาน ซึ่งในศาสตร์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ การที่จะได้คำตอบขณะนี้เราอยู่ที่ไหนก็คือ การวิเคราะห์ SWOT ในคำถามที่ว่า เราต้องการไปที่ไหนในอนาคต หรือเราต้องการเป็นอะไรในอนาคต เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ซึ่งเปรียบเสมือนเป้าหมายในอนาคต ในส่วนของคำถามที่ว่าเราจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร เป็นการจัดทำกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย โครงการ งบประมาณ การนำกลยุทธ์มาใช้ในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันหรือหาช่องทางอย่างอื่นของภาคธุรกิจ หรือเป็นกรอบ

ในการเดินเข้าสู่เป้าหมายของการบริหารจัดการที่เป็นเลิศเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนขององค์กรภาครัฐหรือองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังแผนภาพที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

ที่มา : เอกชัย บุญยาทิษฐาน, 2553, น. 18

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ เป็นกระบวนการในการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์การ โดยมีแนวคิดว่าองค์การอยู่ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสภาพแวดล้อมที่มากระทบกับองค์กรนั้น บางครั้งก็เป็นโอกาส บางครั้งก็เป็นภัยคุกคาม องค์กรต้องกำหนดจุดยืนขององค์กรเพื่อวางกลยุทธ์ให้ชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นฐานรากสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อรองรับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวอย่างรวดเร็ว ซึ่งเกิดผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อองค์กร ผู้บริหารองค์กรต้องพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งงบประมาณ บุคลากร ตลอดจนเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อีกทั้งจะต้องผนึกกำลังและประสานการดำเนินงานภายในให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อเผชิญกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันรุนแรงมากขึ้น ลดความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร ผู้บริหารต้องคิดอย่างละเอียดรอบคอบเกี่ยวกับองค์กร ว่าองค์กรกำลังจะก้าวไปทางไหน สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร โดยพิจารณาทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถประเมินสถานการณ์ว่าองค์กรมีสภาพอย่างไรและสภาพการณ์ในอนาคตเป็นอย่างไร นอกจากนี้ผู้บริหารต้องคิดว่าองค์กรจะไปถึงจุดมุ่งหมายได้อย่างไร แนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ พิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเป็นแนวทางไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน และลดความเสี่ยงน้อยที่สุด

ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงให้ความสำคัญกับการจัดการที่เน้นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม ธุรกิจ เศรษฐกิจ การเมือง ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยดำเนินนโยบายให้มีความสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสอดคล้องกับจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร ในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นมีองค์ประกอบสำคัญที่สุด คือ การวางแผนกลยุทธ์โดยมีกระบวนการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ 3 ขั้นตอนคือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และติดตามและประเมินผล (Evaluation & Control) ดังแผนภาพที่ 2.2 ต่อไปนี้

ภาพที่ 2.2 กระบวนการปฏิบัติงานในการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : งานแผนและงบประมาณกองนโยบายและแผน, สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, 2559

กระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เริ่มต้นด้วยขั้นตอนการเตรียมการ ซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงเหตุผลความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำแผน กลยุทธ์ การให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องการวางแผนกระบวนการจัดทำแผนเพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยใช้รูปแบบการระดมสมองจากกระบวนการมีส่วนร่วม ทั้งร่วมกันคิดร่วมกันทำบนพื้นฐานของความมีเหตุผลและบรรยากาศที่สร้างสรรค์การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจเพื่ออนาคตขององค์กร ซึ่งจะต้องคำนึงถึงคำถามที่จะต้องหาคำตอบ 3 คำถาม ดังตารางที่ 2.6 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2.6 คำถามที่จะต้องหาคำตอบ 3 คำถามในการวางแผนกลยุทธ์

คำถาม	วิธีการ/เครื่องมือ	ผลลัพธ์
1.ขณะนี้เราอยู่ที่ไหน (Where are we now?)	วิเคราะห์ 1. สภาพแวดล้อมภายนอก 2. สภาพแวดล้อมภายใน 3. นโยบาย 4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5. ผู้รับบริการ	S - จุดแข็ง W - จุดอ่อน O - โอกาส T - อุปสรรค/ภัยคุกคาม
2. เราต้องการไปที่ไหนในอนาคตหรือเราต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต (Where do we want to be?)	นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน	1. วิสัยทัศน์ 2. พันธกิจ 3. วัตถุประสงค์ 4. เป้าหมาย
3. เราจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร (How will we get there?)	โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ TOWS Matrix	1. ประเด็นยุทธศาสตร์ 2. กลยุทธ์

ที่มา : งานแผนและงบประมาณกองนโยบายและแผน, สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, 2559

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) แบ่งออก เป็น 3 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ Strategy Map

2. การนำไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการนำแผนกลยุทธ์ ถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ รวมถึงการปรับแต่งองคาพยพทางด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ กระบวนการ โครงสร้าง เทคโนโลยีและคน

3. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และการทบทวนสถานการณ์เพื่อปรับแต่งกลยุทธ์

ซึ่งกระบวนการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สรุปดังแผนภาพที่ 2.3 ต่อไปนี้

ภาพที่ 2.3 กระบวนการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ที่มา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2558

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จะยึดประเด็นคำถามหลัก คือ ขณะนี้เราอยู่ที่ไหน เราต้องการไปที่ไหนในอนาคตหรือเราต้องการจะเป็นอะไรในอนาคตและเราจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร

องค์ประกอบและกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2548, น.79) กล่าวว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (Mission) ขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นทิศทางที่ชัดเจนในการบริหารจัดการให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยจะต้องตอบคำถามหลักทางกลยุทธ์ 3 คำถามคือ 1) ขณะนี้เราอยู่ที่ไหน (Where are we now?) 2) เราต้องการไปที่ไหนในอนาคตหรือเราต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต (Where do we want to be?) และ 3) เราจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร (How will we get there?) โดยแผนกลยุทธ์ที่ดีต้องกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเกิดจากการร่วมกันคิดของสมาชิกในองค์กรว่าเป็นเป้าหมายที่องค์กรจะไปให้ถึงและมีการแปลงวิสัยทัศน์ออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรมและวัดได้ ใช้เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปี การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี

ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991) ให้ความหมายของการบริหารกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดหมายเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยได้เสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอนคือ

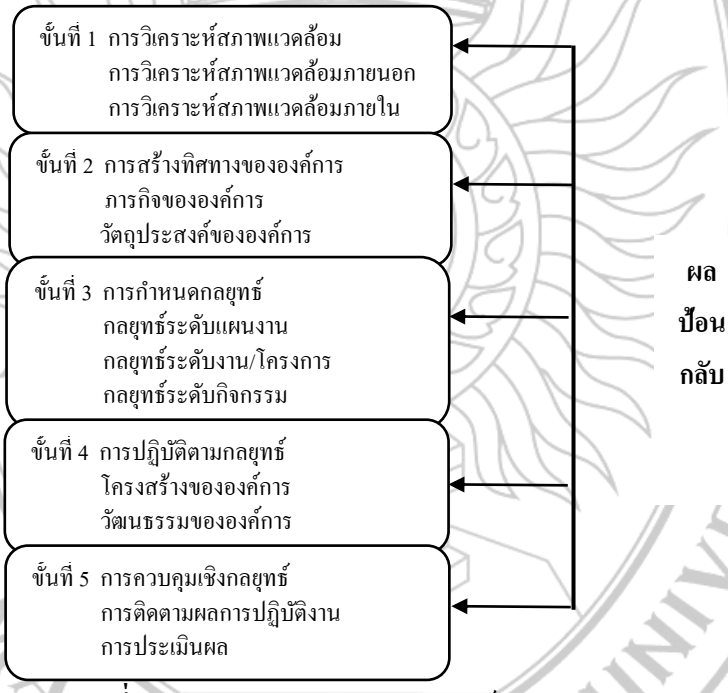
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง - จุดอ่อน” ภายในองค์กรและ “โอกาส - อุปสรรค” จากภายนอกองค์กรต่อจากนั้นจัดทำ SWOT Matrix เพื่อพิจารณาประเด็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) โดยพิจารณาพันธกิจขององค์กร (Organizational Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและเป้าหมายขององค์กร (Organizational Objectives)

3. การสร้างกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ให้เป็นไปอย่างราบรื่นโดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์การ (Organizational Structure) และวัฒนธรรมขององค์การ (Organizational Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยทำการติดตามผลการปฏิบัติงานและทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์การ



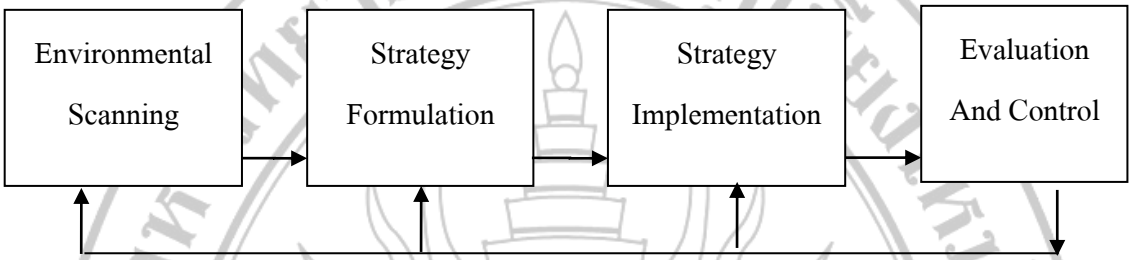
แผนภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารกลยุทธ์

ที่มา : Certo & Peter ,1991

ตามทัศนะของ (Wheelen and Hunger, 2004, p. 9) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการคือ

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม
2. การกำหนดกลยุทธ์
3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
4. การประเมินผลและควบคุม

องค์ประกอบดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันดังแสดงให้แผนภาพ ดังนี้

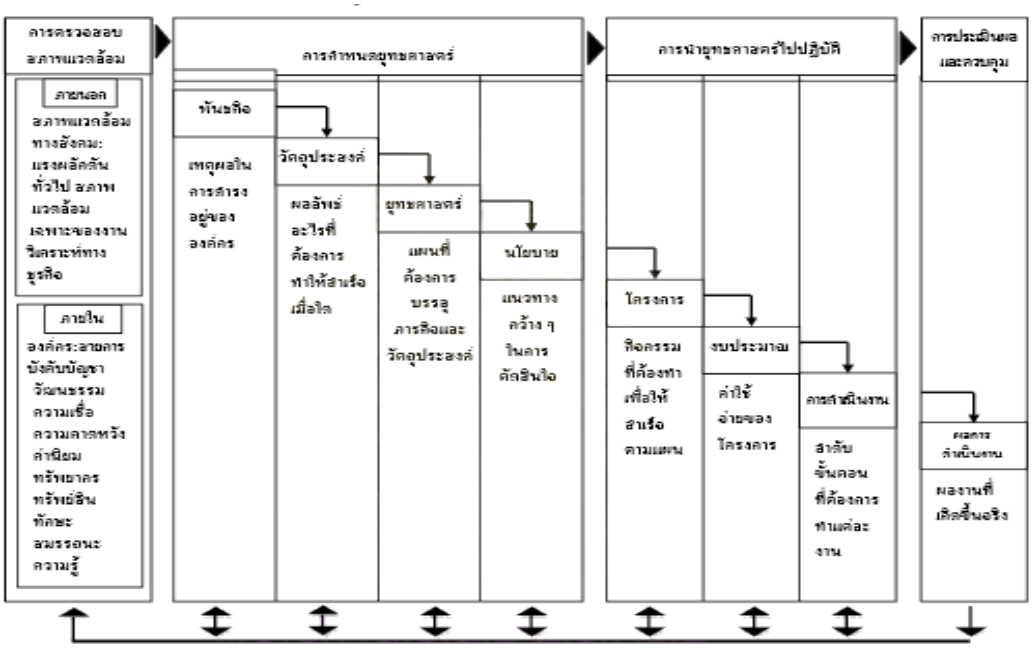


แผนภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบพื้นฐานในการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : Wheelen and Hunger, 2004

และจากแผนภาพที่แสดงองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไปแล้ว Wheelen and Hunger อธิบายการตรวจสอบสภาพแวดล้อมว่าเป็นการตรวจตราประเมินและเผยแพร่ข้อมูล สิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรให้กับผู้ที่รับผิดชอบงานสำคัญในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญทางกลยุทธ์ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเป็นตัวสำคัญที่จะกำหนดอนาคตขององค์กร วิธีการที่ง่ายที่สุดในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมดังกล่าวคือ SWOT Analysis ซึ่งเป็นองค์ประกอบทางกลยุทธ์สำหรับองค์กร สิ่งแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ภายนอกองค์กรและไม่ได้เป็นรูปแบบเดียวกันกับการบริหารจัดการภายใน สิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้เหล่านี้ก่อให้เกิดบริบทขององค์กรที่เป็นอยู่และอาจมีอิทธิพลและมีแนวโน้มจะเข้าไปในสิ่งแวดล้อมทางสังคม หรือ เป็นองค์ประกอบเฉพาะที่เข้าไปมีส่วนในสภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์กรที่มักจะเรียกว่าสภาพทั่วไปขององค์กร

สภาพแวดล้อมภายในขององค์ประกอบด้วยสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ (จุดแข็งและจุดอ่อน) ที่มีอยู่ในองค์กรและไม่ได้อยู่ในการควบคุมในระยะสั้นๆของการบริหารจัดการในระดับสูง สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดบริบทในการทำงานซึ่งหมายถึงโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมและแหล่งเรียนรู้ขององค์กร ส่วนที่เป็นจุดแข็งจะทำให้เกิดสมรรถนะแกนกลางที่สำคัญที่องค์กรสามารถใช้เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้ (Wheelen and Hunger, 2004) ยังได้นำเสนอรูปแบบพื้นฐานในการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้



แผนภาพที่ 2.6 รูปแบบพื้นฐานในการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : Wheelen and Hunger, 2004

การกำหนดกลยุทธ์ตามรูปแบบที่นำเสนอ Wheelen and Hunger อธิบายถึงขั้นตอนย่อยด้านพันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์และนโยบายว่าต้องมีความเชื่อมโยงกัน โดยแต่ละขั้นตอนย่อยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

พันธกิจ

พันธกิจขององค์กรคือจุดมุ่งหมาย หรือแนวคิดในการดำรงอยู่ขององค์กรว่าจะให้อะไรแก่สังคม ยุทธศาสตร์ที่ดีและเป็นที่ยอมรับจะเป็นพื้นฐานขององค์กรและเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะที่จะทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่นในเรื่องของการดำเนินงานเพื่อให้บริการและผลผลิตตามที่ต้องการ

วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ คือ ผลลัพธ์สุดท้ายของการดำเนินกิจกรรมตามแผน วัตถุประสงค์จะระบุถึงสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จว่าจะสำเร็จเมื่อใดและต้องมีจำนวนที่พอจะเป็นไปได้ ความสำเร็จของวัตถุประสงค์องค์กรควรเป็นผลลัพธ์มาจากการทำพันธกิจขององค์กรให้สมบูรณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายควรมีขอบข่ายในเรื่องต่อไปนี้ เช่น ผลกำไร ประสิทธิภาพ ความเจริญก้าวหน้า การมีชื่อเสียงที่ดี การให้ผลประโยชน์ต่อพนักงาน การให้ผลประโยชน์ต่อสังคม การเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี ความอยู่รอดขององค์กร ฯลฯ

กลยุทธ์

กลยุทธ์จะก่อให้เกิดการวางแผนที่ครอบคลุม ชัดเจน ซึ่งจะระบุว่าองค์กรจะทำพันธกิจและวัตถุประสงค์ให้สำเร็จผลอย่างไร กลยุทธ์มี 3 ประเภท คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติ (Functional Strategy)

นโยบาย

นโยบายองค์กร คือ แนวทางปฏิบัติที่เด่นชัด เพื่อการตัดสินใจเลือกการดำเนินการที่เชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์ด้วยวิธีการปฏิบัติที่สอดคล้องกัน

ส่วน พสุ เดชะรินทร์และคณะ (2552) นำเสนอขั้นตอน กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตรงกันโดยมีส่วนประกอบสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารหรือนักยุทธศาสตร์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) องค์การ โดยทำการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT Analysis” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์การอย่างไรบ้าง

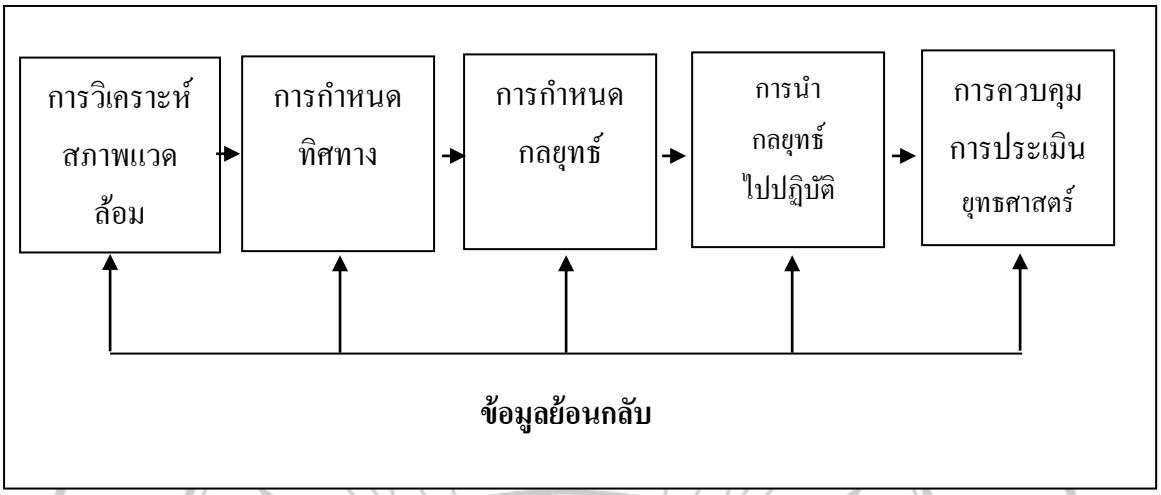
ขั้นที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์การสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์การ

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์การ โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์การ ตั้งแต่กลยุทธ์องค์การ กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์ตามหน้าที่

ขั้นที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

ขั้นที่ 5 การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้

หรือเพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไปซึ่งแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์ ดังแผนภาพที่ 2.7



แผนภาพที่ 2.7 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา: พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่น ๆ , 2552

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยกระบวนการ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หรือการจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การวางแผนกลยุทธ์ มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน เป็นการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็น การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน หรือเรียกอีกอย่างว่า สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงบริบทปัจจุบันของหน่วยงานดังคำถามที่ว่า ปัจจุบันหน่วยงานเราอยู่ ณ จุดใด (Where are we now?)

1.2 การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน เป็นการกำหนดทิศทางที่หน่วยงานต้องการมุ่งไปสู่เปรียบเสมือนผลลัพธ์ปลายทางที่หน่วยงานต้องการบรรลุ ในการกำหนดทิศทาง การพัฒนาของหน่วยงาน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ซึ่งการกำหนดทิศทางของหน่วยงานเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญที่สุดและเป็นคำถามที่ถูกถาม มากที่สุด คือ หน่วยงานของเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to go?)

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูลและปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์สถานภาพของหน่วยงานและการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด ซึ่งกำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ ซึ่งเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่าเราจะไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร (How do we get there?)

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อหน่วยงานได้วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ กำหนดทิศทางการพัฒนา และจัดทำกลยุทธ์แล้ว ต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้มาดำเนินการประยุกต์เพื่อปฏิบัติให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์หากขาดขั้นตอนนี้ สิ่งที่ได้วางแผนไว้จะไม่เกิดผลจริง และหากวิเคราะห์หรือวางกลยุทธ์ไว้ดีเพียงใด ถ้าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่มุ่งหวังก็ไม่สัมฤทธิ์ผลที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ดังนั้น การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่า เราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change?)

3. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน ซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผล โดยเฉพาะการติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้จะตอบคำถามที่ว่า เราจะวัดความก้าวหน้าและรู้ว่าเราได้ไปถึงที่หมายได้อย่างไร (Where do we want to go?)

ดังนั้นจากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่ากระบวนการบริหารกลยุทธ์ คือ กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดหมายเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation) และ 3) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Evaluation and Control) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการวิจัยเฉพาะขั้นตอนที่ 1 คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยมีการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางองค์กรและการกำหนดกลยุทธ์ซึ่งมีรายละเอียดดังที่จะกล่าวต่อไป

3. กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) สรุปกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน

การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน มีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ได้ตรงความต้องการตามภารกิจ บทบาทของหน่วยงานและมีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในเชิงโอกาสและอุปสรรคที่เปลี่ยนแปลงไปกับศักยภาพที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานได้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ซึ่งหากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปกลยุทธ์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการตามบทบาทและภารกิจของหน่วยงาน เช่น ผู้ปกครองประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการผู้ส่งมอบงาน รวมถึงผู้รับบริการคือนักเรียนด้วยประเภทของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานมีความสำคัญต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์หลักของหน่วยงานได้ถูกต้อง ตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนและการดำเนินงานของหน่วยงาน จำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1.1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในหน่วยงาน (Internal Stakeholders) ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกคน และครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace Stakeholders) เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง สถานประกอบการ ผู้รับจ้างและขายครุภัณฑ์และวัสดุในการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ เป็นต้น

1.3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมแต่อยู่นอกหน่วยงาน (External Stakeholders) เช่น สมศ. ชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น สื่อมวลชน องค์กรพัฒนาเอกชน (Non-Governmental Organizations : NGOs) คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน รวมทั้งกลุ่มการเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นต้น

2) ขั้นตอนและกระบวนการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.1) สำรวจภารกิจของหน่วยงานเพื่อวิเคราะห์หาผลผลิตและบริการที่สำคัญของแต่ละภารกิจ และนำมากำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละผลผลิตและบริการที่สำคัญ

2.2) จำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของหน่วยงานโดยที่เหมาะสมตามประเภทของผลผลิตและบริการ และความสัมพันธ์ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงานโดย

ดูว่า อะไรคือสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการจากหน่วยงานและอะไรที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมอบให้หน่วยงาน

2.3) จำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีในอนาคตโดยศึกษาจากความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน นวัตกรรม โครงสร้างประชากร สภาพภูมิศาสตร์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดผลผลิตและบริการใหม่ ๆ ของหน่วยงานด้วย

2.4) รวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในอดีต ปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งวิเคราะห์ข้อร้องเรียน และคำชมเชยเพื่อนำมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน จัดลำดับความสำคัญของการให้บริการหรือส่งมอบบริการ ออกแบบกระบวนงานเพื่อสร้างหรือปรับปรุงการให้บริการ นำเสนอการให้บริการที่เหมาะสม รวมทั้งหาโอกาสในการพัฒนาบริการที่จะพึงมีในอนาคต

2.5) วิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีหัวข้อสำคัญในการวิเคราะห์ได้แก่ การบริการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการจากหน่วยงาน ความต้องการหรือความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกัน

2.6) ให้เรียงลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อประโยชน์ในการจัดทำกลยุทธ์และเรียงลำดับความสำคัญกลยุทธ์ งาน โครงการและงบประมาณ

2.7) นำผลการวิเคราะห์จากตารางวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการกลุ่ม ที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ผู้ปกครอง สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) องค์กรพัฒนาเอกชน (Non-Governmental Organizations: NGOs) คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (State Audit Commission: SAC) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฯลฯ ให้นำไปวิเคราะห์ต่อในสภาพแวดล้อมภายนอก ว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อหน่วยงานและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและภายใน เช่น นักเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนของหน่วยงานเพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

1. เครื่องมือและเทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน ด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม สามารถใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานที่ครอบคลุมสิ่งที่มีอิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทายและข้อกำหนดที่สำคัญอื่นที่อาจส่งผลต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของหน่วยงานและให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการมองการณ์ไกลเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจการจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการบริหารจัดการโดยรวม ซึ่งมีเครื่องมือและเทคนิคสำหรับการวิเคราะห์ดังนี้

1.1 Five Forces Model เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่หน่วยงานแข่งขันอยู่จะช่วยให้หน่วยงานเข้าใจสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ในภาคธุรกิจโดยคำนึงถึง 5 ปัจจัยที่สำคัญ คือ การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Internal Rivalry) คู่แข่งรายใหม่ (New Entry) สิ่งทดแทน (Substitute) อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบสินค้า (Supplier) และอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Buyer Power)

1.2 PESTLE Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน โดยพิจารณาถึงความมั่นคงทางการเมือง (Political) สภาพเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) กฎหมาย (Legal) ผลกระทบในด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

1.3 Value Chain Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ขีดความสามารถและศักยภาพภายในหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานดำเนินอยู่ในปัจจุบัน (As Is) พร้อมทั้งกำหนดกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะที่ควรเป็น (To Be) เพื่อก่อให้เกิดคุณค่าหาช่องว่าง (Gap) ที่มีอยู่ เพื่อจัดทำเป็นแนวทางในการลดช่องว่างดังกล่าว

1.4 SWOT Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบบริบทของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร เมื่อมีการประเมินปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายใน จะพบว่า มีปัจจัยใดที่เป็นโอกาสหรือข้อจำกัด และจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไรต่อหน่วยงาน หรือเข้ามาส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน รวมถึงเป็นข้อมูลพื้นฐาน สำหรับการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของหน่วยงานได้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง รวมถึงทำให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้และตระหนักร่วมกันตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อทำให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน SWOT Analysis จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการวิเคราะห์บริบทอย่างเป็นระบบก่อนวางแผนการบริหารการศึกษา ในที่นี้นำเสนอการใช้ SWOT Analysis ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อวางแผนการบริหารการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดย SWOT Analysis ในที่นี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis มีรายละเอียดดังนี้

1.4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์สภาพที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) โดยพิจารณาถึงแนวโน้มของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคงอยู่และการขยายตัวของภารกิจหน่วยงาน มีทั้งปัจจัยที่เป็นโอกาสและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านการศึกษาสามารถใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า STEP หรือ C-PEST ซึ่งมีปัจจัยที่ต้องนำมาวิเคราะห์ดังนี้

1) แบบ STEP คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่นำปัจจัย 4 ด้านที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มาวิเคราะห์ ได้แก่

1.1) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio – Cultural Factors: S) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณี แนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย กระแสสังคมและชุมชน ที่ล้อมรอบหน่วยงาน ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ฯลฯ

1.2) ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

1.3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors: E) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องสภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ยและการลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ

1.4) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors: P) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ มาตรฐานการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน ฯลฯ

2) แบบ C-PEST คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานนำปัจจัย 5 ด้านที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มาวิเคราะห์ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่

2.1) ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors: C) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องผู้รับผลประโยชน์ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่โดยรอบ/สภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน ฯลฯ

2.2) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal Factors: P) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องรัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ร.บ.การศึกษาภาคบังคับมาตรฐานการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน ฯลฯ

2.3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors: E) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องสภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่างๆ ฯลฯ

2.4) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social–Cultural Factors: S) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง โครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี

แนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบหน่วยงาน ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ฯลฯ

2.5) ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อให้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานมีความแม่นยำ เชื่อถือได้ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ดังนี้

2.5.1) การตรวจสอบ (Scanning) เป็นการศึกษาหรือตรวจสอบถึงปัจจัยในด้านต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีความสำคัญ เป็นโอกาส เอื้อต่อการทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์มีอะไรบ้าง หรือมีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคไม่เอื้ออะไรบ้าง รวมทั้งปัจจัยเหล่านั้นมีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง จะทำให้ทราบถึงข้อมูลทั้งในอดีตและในปัจจุบัน

2.5.2) การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการนำข้อมูลที่ได้รับจากขั้นการตรวจสอบ (Scanning) สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งในอดีตและปัจจุบันมาคาดการณ์และพยากรณ์ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งขั้นตอนการพยากรณ์นี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อหน่วยงานเนื่องจากข้อมูลหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันจะทำให้หน่วยงานสามารถจัดทำหรือเตรียมกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการบริหารหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ในภายภาคหน้า

2.5.3) การประเมิน (Assessing) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นการนำข้อมูลของสภาวะแวดล้อมภายนอก ในขั้นตอนการตรวจสอบ (Scanning) และการพยากรณ์ (Forecasting) มาวิเคราะห์และประเมินดูว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมนั้น ๆ จะมีผลอย่างไรต่อหน่วยงานบ้าง ทั้งในแง่ของโอกาสหรืออุปสรรค

1.4.2 วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มของตัวแปรปัจจัย ที่เป็นจุดแข็ง (Strengths: S) และจุดอ่อน (Weaknesses: W) ที่หน่วยงาน สามารถควบคุม/บริหารจัดการได้และมีอิทธิพลโดยตรงที่แสดงถึงศักยภาพของหน่วยงาน ที่ส่งผลต่อการกำหนด กลยุทธ์ของหน่วยงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทางด้านการศึกษาเดิมนิยมใช้ประเด็นสำคัญมาวิเคราะห์ที่เรียกว่า 2S 4M หรือใช้หลักการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ (Mc Kinsey, p. 1980) มีรายละเอียดดังนี้

1) แบบ 2S 4M คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานโดยนำปัจจัย 6 ด้านมาวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1.1) ด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure: S1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างการบริหารหน่วยงาน โครงสร้างการแบ่งหน้าที่ทำงาน ระบบงานของหน่วยงาน นโยบายของหน่วยงาน ฯลฯ

1.2) ด้านผลผลิตและการบริการ (Service: S2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการ คุณภาพนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ฯลฯ

1.3) ด้านบุคลากร (Man: M1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ปริมาณบุคลากร คุณภาพบุคลากร ความเพียงพอของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ขวัญกำลังใจบุคลากรความก้าวหน้าของบุคลากร ความรู้และความสามารถและทักษะของบุคลากร ฯลฯ

1.4) ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความเพียงพอของงบประมาณ แผนการบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพการใช้เงิน ความประหยัดความคุ้มค่า ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ฯลฯ

1.5) ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material: M3) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความเพียงพอของสื่อวัสดุครุภัณฑ์ คุณภาพของสื่อ การใช้และการบำรุง รักษาสื่อ เทคโนโลยีในการเรียนการสอนห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้ ฯลฯ

1.6) ด้านการบริหารจัดการ (Management: M4) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องระบบการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การกระจายอำนาจ การใช้เทคโนโลยีในการบริหารการประชาสัมพันธ์ การระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน ฯลฯ

2) แบบ 7S ตามแนวคิดของ (Mc Kinsey, p. 1980) คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานโดยนำปัจจัย 7 ด้าน มาวิเคราะห์ ประกอบด้วย

2.1) ด้านโครงสร้าง (Structure: S1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างหน่วยงานที่ได้ตั้งขึ้นตามกฎหมาย การแบ่งหน่วยงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการบังคับบัญชา การพิจารณาลักษณะของโครงสร้างหน่วยงานมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ของหน่วยงาน เนื่องจาก ถ้าโครงสร้างหน่วยงานมีความเหมาะสมและสอดคล้อง คล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้ถูกต้องและรวดเร็วส่งผลดีต่อการผลักดันให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ก็จะเป็นจุดแข็งของหน่วยงาน แต่ถ้าโครงสร้างของหน่วยงานไม่เหมาะสมและสอดคล้องทำให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้ ไม่บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดอ่อนของหน่วยงาน

2.2) ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy: S2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องทิศทางและขอบเขตที่หน่วยงานจะดำเนินการในระยะปานกลางหรือระยะยาว ที่หน่วยงานได้ศึกษาว่า

หน่วยงานของเรานั้นอยู่ที่ไหนในขณะนี้ พันธกิจของเราคืออะไรและใครเป็นผู้รับบริการแล้ววางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้หน่วยงานมีความสามารถในการแข่งขันและบริหารจัดการได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด/บรรลุวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของหน่วยงานอย่างใกล้ชิดเนื่องจากการจัดโครงสร้างของหน่วยงานนั้นจะเป็นเครื่องมือให้การบริหารจัดการตามตามกลยุทธ์ของหน่วยงานนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนด

2.3) ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Systems: S3) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์/วิสัยทัศน์ ตอบสนองยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เช่น ระบบงานมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระบบการวางแผน ระบบการนิเทศติดตามและรายงานผล ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชีการเงิน/การพัสดุ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบติดตาม/ประเมินผล ระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน

2.4) ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style: S4) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องรูปแบบระบบการบริหารจัดการของผู้บริหารหน่วยงาน รวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรมของผู้บริหารเนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารจะเป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงาน รวมถึงความรู้สึกนึกคิดของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

2.5) ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff: S5) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องบุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงาน ทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากร เพียงพอ เหมาะสมกับเกณฑ์รวมถึงตอบสนองต่อการเจริญเติบโตของหน่วยงานในอนาคต การปฏิบัติต่อบุคลากรภายในหน่วยงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านบุคลากรทั้งหมดหรือการที่ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาบุคลากร

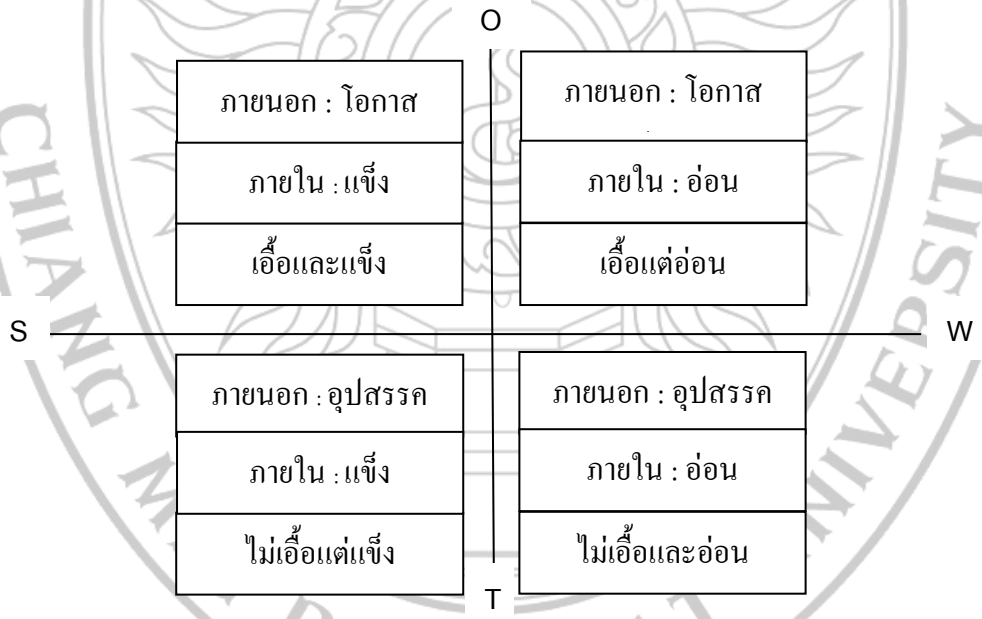
2.6) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills: S6) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้บริการผู้รับบริการ ความสามารถในด้านการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะ

ประจำสายงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบและบริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.7) ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values: S7) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องแนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังของหน่วยงาน เป็นแนวคิดพื้นฐานของหน่วยงานแต่ละแห่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานเห็นว่าเป็นสิ่งดี พึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ของหน่วยงาน

1.4.3 การประเมินสถานภาพของหน่วยงาน

การประเมินสถานภาพของหน่วยงานดำเนินการหลังการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบว่าปัจจุบันหน่วยงาน มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค มีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางทิศทางของหน่วยงาน ซึ่งการประเมินสถานภาพของหน่วยงานจะใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยการนำผลการสรุปจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในด้วยเทคนิค SWOT Analysis มาประเมินสถานภาพหน่วยงาน โดยสรุปว่าหน่วยงานของเราอยู่ในตำแหน่งใด เอื้อและแข็ง/เอื้อแต่อ่อน/ไม่เอื้อแต่แข็ง/ไม่เอื้อและอ่อนเพื่อจะได้เป็นข้อมูล สำหรับจัดวางทิศทางของหน่วยงานดังแผนภาพที่ 2.8



แผนภาพที่ 2.8 การประเมินสถานภาพของหน่วยงาน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554

การกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix

TOWS Matrix เป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ หลังจากที่มีการวิเคราะห์ SWOT ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคแล้ว จากนั้นจะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมตริกซ์ ซึ่งเป็นการจับคู่หัวข้อของ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix ซึ่งมีทางเลือกได้ 4 ประการ ดังตารางที่ 2.7 ดังนี้

ตารางที่ 2.7 การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง Strengths	จุดอ่อน Weaknesses
โอกาส Opportunity	กลยุทธ์ SO นำจุดแข็งไปเพิ่มโอกาส	กลยุทธ์ WO นำโอกาสไปลดจุดอ่อน
ภัยคุกคาม Threats	กลยุทธ์ ST นำจุดแข็งไปลดอุปสรรค	กลยุทธ์ WT ปิดจุดอ่อนเพื่อลดอุปสรรค

ที่มา : ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรัณยกานนท์, 2557 น. 104

การดำเนินการจัดทำ TOWS Matrix มี 2 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม ด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว องค์กรจะต้องนำจุดแข็งจุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาสอุปสรรคจากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร ซึ่งองค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

1.1 สถานการณ์ที่ 1 SO (จุดแข็ง-โอกาส) เป็นการวิเคราะห์พร้อมกันว่าองค์กรมีจุดแข็งอะไรและมีโอกาสอะไรที่สนับสนุนจุดแข็งนั้น เป็นสถานการณ์ที่องค์กรพึงปรารถนาที่สุด โดยดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ หาประโยชน์อย่างเต็มที่

1.2 สถานการณ์ที่ 2 WT (จุดอ่อน-ภัยคุกคาม) เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ให้วิเคราะห์ว่ามีสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคและยังกระทบกับจุดอ่อนขององค์กรโดยตรง

1.3 สถานการณ์ที่ 3 WO (จุดอ่อน-โอกาส) เป็นสถานการณ์ที่องค์กรมีโอกาสซึ่งเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่

หลายอย่างโดยวิเคราะห์ว่ามีสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เอื้อโอกาสให้องค์กรแล้ว แต่ถ้ายังมีจุดอ่อน อะไรที่จะทำให้องค์กรฉกฉวยโอกาสนั้นไม่ได้

1.4 สถานการณ์ที่ 4 ST (จุดแข็ง-ภัยคุกคาม) เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการโดยวิเคราะห์ว่าองค์กรมีอุปสรรคอะไรบ้าง และจะสามารถใช้จุดแข็งแก้ไขอุปสรรคนั้นได้อย่างไร

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัดหรืออุปสรรค จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับอุปสรรค ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ ทำให้เกิดกลยุทธ์ที่แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

2.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งภายในเพื่อนำโอกาสที่ดีจากภายนอกมาใช้

2.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งภายในเพื่อลดทอนหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากภายนอก ซึ่งองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรมีสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ดังนั้นองค์กรสามารถเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

2.3 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เป็นกลยุทธ์ ที่ใช้จุดอ่อนภายในโดยใช้โอกาสที่ดีจากภายนอก เป็นกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อกำจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้นำมากำหนดเป็นยุทธ์ศาสตร์ในเชิงแก้ไขโดยที่องค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้

2.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) กลยุทธ์ที่ใช้ลดจุดอ่อนภายในและหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากภายนอก เนื่องด้วยองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและอุปสรรคจากภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุดขององค์กรคือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลีกเลี่ยงภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

ดังนั้นเมื่อองค์กรวิเคราะห์แล้วองค์กรจะได้รายการหัวข้อ SWOT ออกมาให้จัดประเภทดูว่า เป็น SO, ST, WO และ WT อย่างละกี่รายการ และจัดลำดับความสำคัญว่าควรปรับปรุงและแก้ไขรายการใดก่อน (SWOT Analysis and TOWS Matrix

ในส่วนของธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรัณยกานนท์ (2557, น. 104) กล่าวถึง ผลจากการวิเคราะห์ TOWS Matrix สามารถกำหนดกลยุทธ์ สรุปได้ดังนี้

กลยุทธ์ WT รีบสลายจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงอุปสรรคเมื่อเห็นจุดอ่อนและอุปสรรคสูงกว่าคู่แข่งขัน ต้องพัฒนาอีกระยะ จึงจะแข่งขันได้

กลยุทธ์ WO เลี่ยงจุดอ่อน นำความสามารถเฉพาะอย่างมาใช้ให้ได้เปรียบในส่วนที่มีโอกาสสูง กล่าวคือมีจุดอ่อนสูงแต่โอกาสก็สูงด้วย ต้องคอยหลีกเลี่ยงบางจุดอ่อนเพื่อโอกาส ควรเลือกแผนตั้งรับ (Defensive)

กลยุทธ์ ST เอาจุดแข็งสูงสุดไปข่มอุปสรรคหรือภัยคุกคาม เช่น ใช้ จุดแข็งทางเทคโนโลยี เพื่อจัดการอุปสรรคที่มีคู่แข่งมาก กล่าวคือมีจุดแข็งสูงแต่เจออุปสรรคแข่งขันสูง

กลยุทธ์ SO มีทั้งจุดแข็งและโอกาสสูง เป็นสถานการณ์ที่องค์กรต้องการมากที่สุด โดยใช้จุดแข็งและโอกาสที่ดี สร้างแผนรุก (Aggressive) และลงทุนด้านงบประมาณเต็มที่เพื่อชัยชนะ ในการแข่งขันและยึดตลาดได้ก่อนคู่แข่ง (Competitive)

กล่าวโดยสรุปแล้วการทำ SWOT ในองค์กรควรใช้ทีมงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและอาจใช้หัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงมาทำร่วมกัน เพื่อรวบรวมจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคทั้งหมดมารวมกัน ซึ่งต้องเปิดโอกาสให้ผู้เสนอ SWOT ให้เหตุผลและอธิบายสาเหตุว่าทำไมจึงให้หัวข้อนี้เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสหรืออุปสรรค จากนั้นให้ที่ประชุมซักถามและออกความเห็น แล้วใช้มติที่ประชุมเป็นการชี้ขาดว่าเห็นชอบหรือไม่ หรือจะเปลี่ยนเป็นประเภทอื่นและใช้ TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ หลังจากที่มีการวิเคราะห์ SWOT เรียบร้อยแล้ว

3.4 การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ

การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน เป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันตั้งปณิธาน ความคาดหวัง ตั้งมั่น ใฝ่ฝัน ที่จะพัฒนาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ โดยร่วมกันระดมพลังปัญญา วิจารณญาณ และแรงบันดาลใจ ตรวจสอบ ทบทวน กลั่นกรอง จัดวาง สร้างสรรค์สภาพที่พึงประสงค์ ทิศของหน่วยงานประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ซึ่งมีการนำเสนอสาระสำคัญของหลักการและแนวทางการจัดทำ ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์

1) ความหมาย

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544) ให้ความหมายของ วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์การที่ต้องการจะเป็น เป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจและภารกิจ เป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างที่องค์การมุ่งหมาย มุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต ส่วนปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551) ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์

คือ คำบรรยายถึงสภาพและการดำเนินงานขององค์การที่ต้องการให้เกิดขึ้น ภายใต้เงื่อนไขแนวโน้มของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดคะเนไว้

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ เป็นความคาดหวังในอนาคตที่ต้องการจะเป็น เป็นจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตของหน่วยงานที่เกิดจากทัศนคติ และมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไปเนื่องจากการมีภูมิหลัง (Background) และประสบการณ์ (Experience) ที่ต่างกัน วิสัยทัศน์ จึงเป็นทัศนียภาพเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่จำเป็นต้องเห็นได้ด้วยตา (รูปธรรม) แต่เกิดขึ้นในความคิดคำนึง (นามธรรม) เกี่ยวกับสภาวการณ์ในอนาคตของสภาวะแวดล้อมและอนาคตของหน่วยงาน วิสัยทัศน์ จะอธิบายถึงความปรารถนาหรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคต แต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความมุ่งหมายนั้นอย่างชัดเจน ดังเช่นในภาคธุรกิจ วิสัยทัศน์ที่ดีจะก่อให้เกิดแรงบันดาลหรือแรงดลใจและมักจะอยู่ใน รูปของสิ่งดีที่สุด เก่งที่สุด หรือใหญ่ที่สุด

2) วิสัยทัศน์ที่ดี

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544) ได้ให้ข้อพิจาณาวิสัยทัศน์ที่ดีไว้ดังนี้ 1) มีขอบเขต (Scope) ของการปฏิบัติงาน 2) มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ (Implementation) 3) เป็นภาพเชิงบวก (Positive Image) ที่ทุกคนในหน่วยงานมุ่งมั่นศรัทธาสะท้อนถึงความเป็นเลิศของหน่วยงาน 4) เป็นข้อความในเชิงบวกปลุกเร้า (Motivation) และดึงดูดใจ (Inspiring) 5) ทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม (Participation)ในการกำหนด 6) คำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Customer Orient) 7) มีความสอดคล้องกับค่านิยมของหน่วยงานและ 8) มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต (Future Trend)

3) ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์

ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) ตรวจสอบผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน และผลจากการประเมินสภาพแวดล้อมและสถานภาพของหน่วยงาน 2) รวบรวบข้อมูลความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาจัดทำบทสรุปประเด็นที่ต้องพัฒนา/ปรับปรุงสถานศึกษาในอนาคต 3) วิเคราะห์นโยบายหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปและสรุปเป็นแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน 4) คณะกรรมการและกลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคตว่า ในอีก 3-5 ปี ข้างหน้า อะไรคือสิ่งที่หน่วยงานต้องการที่จะเป็น เป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (Create Individuals Dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม 5) นำมุมมองของคณะกรรมการและผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Relate the Dreams) เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญ 6) คัดเลือกและ

ตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน 7) ขัดเกลาสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน สั้น จำง่าย ท้าท้าย สร้างพลังดลใจ มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์

การกำหนดพันธกิจ (Mission Formulation)

พันธกิจเป็นคำที่มาจากศัพท์ภาษาอังกฤษว่า “Mission” มีผู้แปลเป็นภาษาไทยแล้วใช่คำว่าภารกิจพันธกิจและภารกิจหลัก สำหรับในงานวิจัยนี้ใช้คำว่า “พันธกิจ”ความหมายของคำว่าพันธกิจได้มีผู้ให้ความเห็นไว้ในเรื่องของความหมายของพันธกิจ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554)ได้ให้ความหมาย พันธกิจ คือ บทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง พันธกิจจึงเป็นการบ่งบอกหน้าที่ของสถานศึกษาที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคตให้แก่ลูกค้า ผู้รับบริการ หรือสังคมได้รับรู้ว่าเรากำลังทำอะไร ข้อความที่ปรากฏในพันธกิจมักระบุผลผลิตของหน่วยงาน กลุ่มหรือผู้รับบริการหรือวิธีการดำเนินงานและความรับผิดชอบของหน่วยงาน ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานภาครัฐต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก และผลลัพธ์ที่คาดหวัง เป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นหลัก เพื่อใช้เป็นสารสนเทศในการกำหนดพันธกิจของหน่วยงาน และเจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม (2554) ได้ให้ความหมายพันธกิจไว้ว่า ความคาดหวังในอนาคตขององค์การที่ต้องการจะเป็น เป็นข้อกำหนดทิศทางขององค์การเป็นสถานภาพที่องค์การมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์ จะเป็นหรือจะมีในอนาคต ประโยชน์ของวิสัยทัศน์ต่อการบริหารองค์การ ได้แก่ กำหนดอนาคต (Future Oriented) ที่ทุกคนศรัทธาฟันฝ่าความท้าทายใหม่ (New Challenge)ไม่หลงกับความสำเร็จในอดีต มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เกิดการทำงานเป็นทีม (Teamwork)โดยมีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน

กล่าวโดยสรุป พันธกิจ หมายถึง ขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่กิจกรรมที่องค์การจะต้องทำเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ในการกำหนดข้อความพันธกิจต้องมีการพิจารณาเกี่ยวกับธรรมชาติ ขอบเขตของการปฏิบัติงานและความโดดเด่นขององค์การ เพื่อให้ได้พันธกิจที่มีคุณลักษณะที่ดีสำหรับองค์การ

การกำหนดเป้าประสงค์หลัก (Goals)

การกำหนดเป้าประสงค์หลัก เป็นขั้นตอนต่อจากการจัดทำพันธกิจ เพื่อให้หน่วยงานมีเป้าหมายในอนาคต ใช้กรอบชี้นำการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการทำงานต่อไป รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลความสำเร็จของหน่วยงานและกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งจะนำเสนอรายละเอียดการกำหนดเป้าประสงค์ดังต่อไปนี้

1) ความหมาย

มีนักวิชาการได้นำเสนอความหมายของเป้าประสงค์ไว้ดังต่อไปนี้

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544) กล่าวว่า เป้าประสงค์ หมายถึงการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งหน่วยงานจะต้องพยายามให้เกิดขึ้นหรือผลลัพธ์/ผลสำเร็จที่องค์การต้องการบรรลุถึง โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กล่าวอย่างกว้าง ๆ ถึงผลลัพธ์ของบริการ อันเนื่องมาจากประเด็นกลยุทธ์หลัก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) กล่าวว่า เป้าประสงค์ หมายถึงความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นกรอบชี้นำการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลความสำเร็จขององค์การและกระบวนการดำเนินงาน

พิสัณห์ นุ่นเกลี้ยง (2554) กล่าวว่า เป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งหน่วยงานจะพยายามให้เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์/ผลสำเร็จที่องค์การบรรลุถึง โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กว้าง ๆ ถึงผลลัพธ์อันสืบเนื่องมาจากหน้าที่หลักของหน่วยงาน โดยสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า เป้าประสงค์หลัก หมายถึง สิ่งที่คาดหวังหรือผลลัพธ์ที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และประเมินผลความสำเร็จต่อไป

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์หลัก

เป้าประสงค์หลัก เป็นการระบุความคาดหวังว่าเมื่อดำเนินการตาม พันธกิจแล้วส่งผลให้วิสัยทัศน์บรรลุ หากวิสัยทัศน์บรรลุแล้วคาดหวังว่าใครจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และได้รับผลประโยชน์อย่างไร เป้าประสงค์หลักเป็นสิ่งหน่วยงานต้องการในอนาคต ซึ่งหน่วยงานต้องพยายามให้เกิดขึ้น เป็นผลลัพธ์สุดท้ายหรือสิ่งสุดท้ายที่ต้องให้บรรลุผล เป็นการขยายความต้องการที่เกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์และพันธกิจให้ชัดเจนยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การกำหนดประเด็นกลยุทธ์ของหน่วยงานต่อไป ทั้งนี้ ขอนำเสนอขั้นตอนการกำหนดเป้าประสงค์หลัก ดังนี้

2.1) วิเคราะห์พันธกิจเป็นผลการดำเนินงานหรือผลลัพธ์ที่แท้จริงที่สามารถวัดได้

2.2) กำหนดเป้าประสงค์หลักให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ

3) ประเภทและทิศทางกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์โดยทั่วไปจะแบ่งลักษณะกลยุทธ์เป็น 4 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความเติบโต กลยุทธ์ความถนัด กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพและกลยุทธ์การตัดทอน ดังนั้นในการเขียนข้อความกลยุทธ์ควรกำหนดทิศทางกลยุทธ์ ดังแผนภาพที่ 2.9

กลยุทธ์สร้างความเติบโต พัฒนาคุณภาพ - เพิ่มประสิทธิภาพ สร้างรากฐาน - สร้างศักยภาพ สร้างความเข้มแข็ง - ขยายฐานการ.. กระจายโอกาส - สร้างความเป็นเลิศ สร้างเครือข่าย - ส่งเสริม สร้างประสิทธิภาพ ฯลฯ	**กลยุทธ์ความถนัด** ปรับปรุง - สร้างกลไก ปรับปรุงกลไก - กระตุ้นให้เกิดการ เร่งรัดพัฒนา - สร้างแรงจูงใจ ปฏิรูป - พัฒนาความเข้มแข็ง ฟื้นฟู - เพิ่มขีดความสามารถ ขับเคลื่อน ฯลฯ
กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ ชะลอ - ยกระดับ สร้างความเท่าเทียม - พัฒนาขุมกำลัง ระดม - ประสาน	**กลยุทธ์การตัดทอน** ยุบเลิก - เพิ่มมาตรการ ควบรวม - หลอมรวม ปรับลด - ปรับโครงสร้าง พลิกฟื้น - ฯลฯ

แผนภาพที่ 2.9 ประเภทและทิศทางกลยุทธ์

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554

วิธีการกำหนดกลยุทธ์

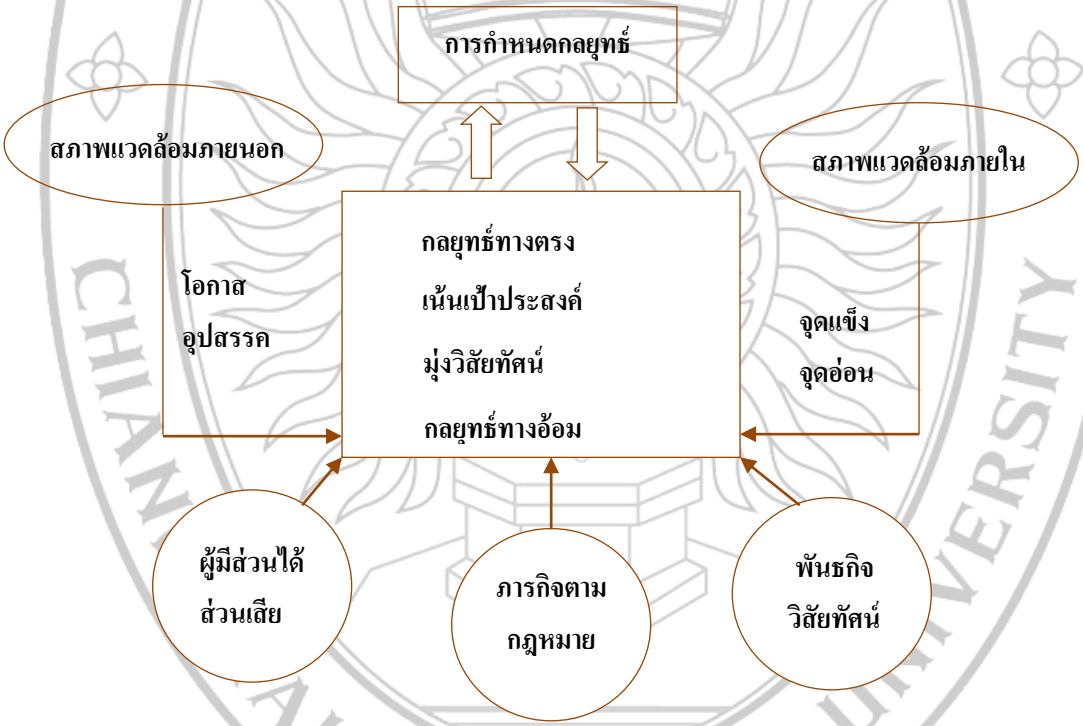
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) สรุปวิธีการกำหนดกลยุทธ์ว่ามีหลายวิธี ดังนี้

1. วิธีการทางตรง (Direct Approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยข้อมูลจากการศึกษาสถานภาพด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลแลเหตุผลในการตอบคำถามว่า “เมื่อหน่วยงานเป็นอย่างนี้แล้วจะทำอย่างไร? ” (Then…how?) การกำหนดกลยุทธ์วิธีนี้กำหนดภายใต้แนวคิดที่ว่า ทิศทางของหน่วยงานจะปรับไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น วิธีนี้จึงเริ่มจากการศึกษาสถานภาพของหน่วยงานด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพ เพื่อให้ทราบว่าหน่วยงานมีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก/ภายใน อะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือปัจจัยที่เป็นเหตุ

2. วิธีการเน้นเป้าประสงค์ (Goals Approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยวิธีการที่ใช้เป้าประสงค์ของหน่วยงานเป็นตัวนำทาง วิธีการนี้จึงเป็นการนำเป้าประสงค์ของต้นสังกัดหรือเป้าประสงค์ของหน่วยงานมาเป็นโจทย์ แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นวิธีนี้จึงเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์ เพื่อที่จะตอบคำถามว่า “เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ใครได้ประโยชน์? (How and For Whom?)”

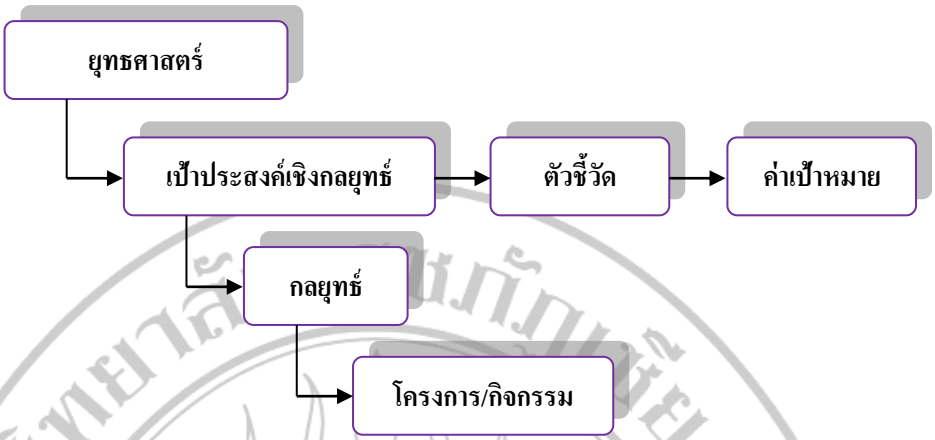
3. วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ (Vision of Success Approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยมุ่งไปที่ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน วิธีการนี้เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานแล้วจึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรเราจะถึงที่หมาย (How do we get there?)

4. วิธีการทางอ้อม (Indirect Approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์จากการแสวงหาแนวคิดหรือกลยุทธ์จากหน่วยงานอื่น ๆ แล้วพิจารณาวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน ดังแผนภาพที่ 2.10



แผนภาพที่ 2.10 วิธีในการกำหนดกลยุทธ์

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554



แผนภาพที่ 2.11 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรม

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554

5. การประยุกต์การวางแผนกลยุทธ์ในองค์การภาคธุรกิจ ภาครัฐและองค์การที่ไม่หวังผลกำไร

การวางแผนกลยุทธ์ในองค์การภาคธุรกิจ

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรภาคธุรกิจต้องประกอบด้วยขั้นตอนหลัก รวมทั้งหมด 8 ขั้นตอนคือ

1. การวิเคราะห์สถานะของกิจการซึ่งจะวิเคราะห์จาก

1.1 พิจารณาผลประกอบการ จากผลตอบแทนการลงทุน ส่วนแบ่งการตลาด แนวโน้มในการทำกำไร ผลตอบแทนต่อหุ้น ฯลฯ

1.2 พิจารณากลยุทธ์ในปัจจุบันจากภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ใช้ รวมทั้งแนวทางหรือมาตรการต่าง ๆ

2. การพิจารณาและประเมินบทบาทของนักบริหารในระดับกลยุทธ์โดยมุ่งไปที่วิเคราะห์เจาะลึกบทบาทของคณะกรรมการบริหาร (Board of Diraectors) กับบรรดานักบริหารระดับสูง (Top Management) เป็นสำคัญ

3. การพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

การประเมินทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมของการแข่งขันเพื่อแสวงหาข้อสรุปที่ชี้ให้เห็นโอกาสต่าง ๆ และข้อจำกัด หรือ อุปสรรคต่าง ๆ รวมทั้งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับตัวของกิจการ

4. การพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายในกิจการ

การประเมินปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์การเพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน รวมทั้งข้อบ่งชี้ด้านสมรรถนะอันโดดเด่นของกิจการ

5. การวิเคราะห์ปัจจัยหรือประเด็นเชิงกลยุทธ์

การประมวล จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด เข้าด้วยกัน อันจะนำไปสู่

ก. การระบุปัญหาและช่องว่างที่จำเป็นต้องระมัดระวัง

ข. ทบทวนและปรับ ภารกิจกับวัตถุประสงค์ของกิจการ ถ้าจำเป็น

6. การคิดค้น วิเคราะห์และเลือกทางเลือกในเชิงกลยุทธ์

6.1 การกำหนดทางเลือกที่จะใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ

6.2 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง การเปรียบเทียบทางเลือก

6.3 การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์

7. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวกับ การนำกลยุทธ์ต่างๆที่ได้ผ่านการตัดสินใจแล้วไปดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่กำหนด

8. การควบคุมและประเมินผล

การจัดวางระบบการควบคุมและระบบสนับสนุนต่างๆเพื่อแสวงหาข้อมูลและข้อสรุปในการวัดผลกับมาตรฐาน การปรับแก้ และการประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานที่ต้องการ

การวางแผนกลยุทธ์ในองค์การ ภาครัฐและองค์การที่ไม่หวังผลกำไร

การวางแผนกลยุทธ์สามารถนำไปประยุกต์กับการวางกลยุทธ์ขององค์การาภาครัฐหรือองค์การทีไม่หวังผลกำไรได้ เพียงแต่จุดมุ่งหมายขององค์กรทั้งสองประเภทนี้ แตกต่างไปจากองค์กรภาคเอกชน ซึ่งดำเนินกิจการเพื่อหวังผลกำไร

ปกรณ์ ปรียากร (2558) ได้นำตัวแบบของ John M.Bryson ซึ่งแบ่งกระบวนการวางกลยุทธ์ไว้เป็น 10 ขั้นตอนมาประยุกต์ใช้ ดังนี้

1. กำหนดข้อตกลงหรือแนวคิดเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์

ข้อตกลงขององค์กรภาครัฐ ได้จากเจตนารมณ์ของรัฐบาล ซึ่งพิจารณาจาก

ก. คำแถลงนโยบายของรัฐบาล

ข. แผนพัฒนาประเทศ

ค. กฎหมายต่าง ๆ ที่เป็นความรับผิดชอบในการปฏิบัติของผู้ใช้อำนาจรัฐ

ง. มติคณะรัฐมนตรี

จ. ปัญหาและความต้องการของประชาชน

ส่วนองค์กรเอกชนที่ไม่หวังผลกำไร เช่น องค์กรพัฒนาเอกชนหรือองค์กรสาธารณะประโยชน์ต่าง ๆ (สมาคม มูลนิธิ ฯลฯ) จำเป็นต้องพิจารณานโยบายของรัฐบาลประกอบด้วย

2. พิจารณาอำนาจหน้าที่ขององค์กร

องค์การภาครัฐทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ ย่อมได้รับอาณัติ ในการปฏิบัติงานจากรัฐบาล ในรูปแบบของอำนาจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ ประเด็นนี้กลายเป็นกรอบหลักที่หน่วยงานจะต้องถือปฏิบัติ ส่วนจะเคร่งครัดหรือรัดตึงเพียงใด ย่อมสุดแล้วแต่ลักษณะขององค์การ และธรรมเนียมที่ยึดถือในการปฏิบัติงาน

3. กำหนดภารกิจ และค่านิยมต่าง ๆ ขององค์การ

เป็นการใช้บทบาทของนักบริหารในการแปรเปลี่ยนนโยบาย และอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไปสู่ภารกิจขององค์การทั้งนี้คำนึงถึงลักษณะเฉพาะด้านค่านิยมในการบริหารที่มาจากความคิดร่วมกันของข้าราชการหรือพนักงาน ทั้งนี้ด้วยการวิเคราะห์ผลประโยชน์ได้เสียของผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

4. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกภายใน เป็นการวิเคราะห์เช่นเดียวกับในภาคธุรกิจ

4.1 สภาพแวดล้อมภายนอกมุ่ง ประเมิน โอกาส และข้อจำกัดต่างๆจาก

ก. สภาพแวดล้อมทั่วไป

ข.ลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้เสียภาษี และผู้สนับสนุนต่าง ๆ

ค. ภาวการณ์แข่งขัน และการร่วมมือ หรือพันธมิตรต่าง ๆ

4.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในจะเป็นการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการจาก

ก. ทรัพยากรต่าง ๆ คือ ระบบทุน ระบบคน ระบบข้อมูลข่าวสาร

ข. กลยุทธ์ที่ใช้ในปัจจุบัน ทั้งในภาพรวมและระดับหน่วยงาน

ค. ผลการดำเนินงานและประวัติกิจการ

5. ระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์

เป็นการประมวลจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดต่าง ๆ เข้าด้วยกันหรือการจัดทำ SWOT Matrix เพื่อพิจารณา ปัญหา ช่องว่างและประเด็นที่ควรจะกำหนดกลยุทธ์ทั้งในเชิงรับและเชิงรุก

6. การกำหนดกลยุทธ์

เป็นการจัดทำข้อเสนอในรูปของทางเลือกต่าง ๆ ที่ควรจะดำเนินงาน ทั้งในส่วนของงานประจำและงานโครงการ การศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้การจัดสรรทรัพยากรและการจัดทำเอกสารแผน

7. ทบทวนและอนุมัติกลยุทธ์และแผน

เป็นการขออนุมัติกลยุทธ์และแผนจากผู้บริหารเพื่อนำแผนไปสู่การดำเนินงาน

8. กำหนดและประกาศวิสัยทัศน์ขององค์การ

เป็นกระบวนการในส่วนสุดท้ายที่จะเกี่ยวกับการประกาศวิสันทัศน์ขององค์การที่จะนำไปสู่การระบุรายละเอียดของแผนงาน แผนเงิน แผนคน ที่ครอบคลุมระยะเวลาสั้น ปานกลาง และระยะยาว รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่าง แผน แผนงาน โครงการและงานประจำ รวมทั้งการทำความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรหลักในองค์การ

9. การนำแผนไปสู่การดำเนินงาน

เป็นขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติที่จะนำแผนกลยุทธ์ไปวางแผนที่การดำเนินงานขององค์การอีกชั้นหนึ่ง

10. การประเมินผล

เป็นขั้นตอนท้ายสุดที่มีความสำคัญ เพราะในการประเมินผลจะนำข้อมูลไปใช้สำหรับการปรับกลยุทธ์และแผนต่อไป

จากความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ในการวิจัย เรื่อง ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 เพื่อขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติและเพื่อแก้ไขปัญหาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มากำหนดหัวข้อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กเป็น 5 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารงานทั่วไป 2) ด้านการบริหารงานบุคคล 3) ด้านการบริหารงานวิชาการ 4) ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน และ 5) ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดยประยุกต์ใช้ตามรูปแบบของ Wheelen and Hunger (2004) และพสุ เดชะรินทร์และคณะ (2552) ใน 3 ขั้นตอนประกอบด้วย 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) ในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ และ3)การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการจัดทำกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์การและรูปแบบการทำงานขององค์การ ทำให้องค์การมีลักษณะยืดหยุ่น ไร้ขอบเขตและ

โครงสร้างที่แน่นอน ไม่ว่าองค์กรจะมีกลยุทธ์ เทคนิค วิธีการ ทักษะและการปฏิบัติอาจไม่เกิดประโยชน์อันใด หากไม่มีความเข้าใจพื้นฐานแรงบันดาลใจของคนที่สร้างความผูกพันระหว่างผู้นำกับผู้ตามและไม่สามารถหาวิธีการสร้างคุณค่าในตัวผู้ที่มาช่วยสร้างอนาคตขององค์การ แนวทางที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานโดยอาศัยความรู้ คือ การมอบอำนาจแก่บุคลากร เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีความไว้วางใจกันสูงและให้ผู้นำกลายเป็นผู้ให้บริการ (Covey, 2001)

ปัจจุบันการบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ชี้ให้เห็นว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำควรมีพฤติกรรมเพียงแค่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุความต้องการของหน่วยงาน ให้ค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมหรือส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ดังนั้นผู้นำที่ดีจะต้องขจัดกฎเกณฑ์ ข้อจำกัดและการควบคุมที่มากเกินไปออกจากผู้ตาม เพื่อทำให้ผู้ตามเกิดความรับผิดชอบในงานที่ทำมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่จำกัด (บังอร ไชยเผือก, 2550) จากสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ภาวะผู้นำสอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ในสถานการณ์ปัจจุบันคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

ตอนที่ 4 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นพร้อม ๆ กับสังคมมนุษย์ทุกสังคม ไม่ว่าจะเป็นสังคมที่เจริญแล้วหรือล้าหลังกลุ่มขนาดใหญ่หรือกลุ่มย่อยล้วนแต่มีผู้นำทั้งสิ้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำแบสและอะโวลิโอ (Bass & Avolio, 1997 p. 210) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez–Faire Leadership) เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ตามมีอิสระและเสรีภาพเต็มที่ในการทำงานหรือพฤติกรรมแบบไม่มีภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วมไม่มีความคิดริเริ่ม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยน

เสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามต้องการปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการ จะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบไปด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และการบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม โดยการบริหารแบบวางเฉยแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกและการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนั้นจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership: II หรือ CL) หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) หมายถึงการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึงการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน และการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล(Individual Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ทั้งนี้จุดเริ่มต้นของแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาจากการนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำ 2 แบบคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นผลงานริเริ่มของดาวน์ตัน (Downton) เจมส์เบอร์น (James Burns) และเบอร์นาร์ด แบส (Bernard Bass) โดยที่เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546, น. 40) กล่าวว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี

ลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) และต่อเนื่องกัน โดยรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยที่ผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์และเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามแบสวินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนสภาพกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ถูกปรับเปลี่ยนโดยแบสอีกครั้ง โดยใช้ชื่อว่าภาวะผู้นำแบบต่อเนื่องเต็มรูปแบบซึ่งกำหนดให้ภาวะผู้นำมี 3 รูปแบบคงเดิมแต่กำหนดให้มี 9 องค์ประกอบดังตารางที่ 2.8 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2.8 ภาวะผู้นำที่ต่อเนื่องเต็มรูปแบบ (Full Range Leadership Continuum Model)

ภาวะผู้นำที่ต่อเนื่องเต็มรูปแบบ (Full Range Leadership Continuum Model)		
ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez – Faire Leadership)	**ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)**	**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)**
1. ไม่มีการจัดการ (Non Transactional or Passive)	2. ผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward Leadership) 3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-By - Exception) 4. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Anagement-By-Exception)	5. การใช้อิทธิพลจากคุณลักษณะผู้นำ (Idealized Influence Attributed Or Charisma) 6. การใช้อิทธิพลจากพฤติกรรมผู้นำ (Idealized Influence Behavior Or Charismatic) 7. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 8. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) 9. การมุ่งความสัมพันธ์รายคน (Individualized Consideration)

ที่มา : Avolio, 1999

จากตารางที่ 2.8 แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่มีการปรับเปลี่ยนเต็มรูปแบบนับจากภาวะผู้นำแบบตามสบายสู่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ การใช้อิทธิพล (Idealized Influence) ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546) ได้ให้คำนิยามว่าหมายถึงความเสน่หา (Charisma) อันเป็นความสามารถของผู้นำที่จะทำให้ผู้อื่น

ยอมรับและยอมเป็นผู้ตามมีความสามารถในการชักนำเกลี้ยกล่อมและมีพลังที่จะกระตุ้นให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตามแบสได้กำหนดให้มี 2 รูปแบบคือการใช้อิทธิพลจากคุณลักษณะผู้นำ (Idealized Influence Attributed) เป็นการรับรู้ของผู้ตามในคุณลักษณะของผู้นำว่ามีความน่าเสน่หามีบารมีมีความเชื่อมั่นและมีอำนาจ ส่วนการใช้อิทธิพลจากพฤติกรรมผู้นำ (Idealized Influence Behavior) นั้นหมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยมความเชื่อไหวพริบและความเฉลียวฉลาดของผู้นำในการปฏิบัติงาน (Hoy & Miskel, 2013)

ในส่วนของวิโรจน์ สารรัตนะ (2547, น. 40-52) ให้ทัศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติมุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้าง ๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงโดยเน้น ความสำเร็จของงานมากกว่า และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินกว่าปกตินั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้น จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ โดยที่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐานด้วย สำหรับรัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, น. 102-106) กล่าวว่า องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากผู้นำมีอิทธิพลต่อการสร้างหรือริเริ่มให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ โดยที่การสร้างวัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นได้ 3 แนวทางด้วยกัน คือ 1) การจ้างพนักงานและรักษาพนักงานที่มีความคิด ความรู้สึกและค่านิยมตามที่องค์การต้องการ 2) การปลูกฝังความเชื่อและการขัดเกลาทางสังคมที่ดี (Socialize) ให้พนักงานคิดและรู้สึก รวมทั้งมีพฤติกรรมตามที่องค์การต้องการ โดยหล่อหลอมพนักงานที่มีจุดยืนที่ดีและมีลักษณะหรือพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์การ และ 3) ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีส่งเสริมให้พนักงานประพฤติตาม รวมทั้งการรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่ต่อไป (Keeping a Culture) ทั้งนี้ผู้นำสามารถสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านกระบวนการโดยการคัดเลือกคนที่มีความเหมาะสมเป็นคนที่มีทัศนคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและไว้วางใจผู้อื่น มีความสามารถในการควบคุมตนเอง มีความอดทน มีแรงจูงใจเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีความสามารถในการจัดการดี เห็นคุณค่าในตนเอง พนักงานมีค่านิยมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงมีพฤติกรรมทั้งคำพูด การกระทำและการแสดงออกที่เป็นแบบอย่างน่าเชื่อถือ ศรัทธาและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน สามารถจูงใจพนักงาน รู้จุดอ่อน จุดแข็งของพนักงาน พร้อมทั้งเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานได้ นอกจากนี้ผู้นำยังต้องช่วยให้พนักงานปรับตัวและปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การ โดยมีกระบวนการขัดเกลาทางสังคมให้แก่พนักงาน ซึ่งการนำ

การเปลี่ยนแปลงเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดของผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นที่ต้องการมากของสังคมในปัจจุบัน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้มุ่งเน้นไปที่การใช้ความสามารถในการเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของผู้ตาม เพื่อให้ทำงานได้บรรลุมากกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์และกระตุ้นทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้แก่ผู้ตามอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จากการศึกษามีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลายองค์ประกอบ ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น. 331-340) อธิบายว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ด้าน ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence and Charisma) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration) โดยที่ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตน สู่ระดับสูงขึ้นในส่วนของชีวิน อ่อนละออ (2553, น. 128) สรุปว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบ 13 ตัวชี้วัดคือ 1) องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มี 2 ตัวชี้วัดคือ การสร้างวิสัยทัศน์และการสร้างบารมี 2) องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคลมี 3 ตัวชี้วัดคือ การเน้นการพัฒนา การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเป็นพี่เลี้ยง 3) องค์ประกอบด้านกระตุ้นปัญญา มี 4 ตัวชี้วัด คือ การ ใช้หลักเหตุผล การเน้นที่การอยู่รอด การใช้ประสบการณ์และการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ และ 4) องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มี 4 ตัวชี้วัดคือ การเน้นการปฏิบัติ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ และการสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม

คูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2006) เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้ โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงาน ในขณะที่ความเป็นผู้นำมาจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะต้องแสดงภาวะผู้นำของตนใน 5 ด้าน ต่อไปนี้

1. กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์การ ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

2. สร้างแรงดลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Shared Vision) ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act) ผู้นำต้องตระหนักว่าลำพังตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ จึงหาผู้อื่นเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วมโดยผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสร้างทีมงานมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน

4. เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสมีสัจจะ การกระทำกับคำพูดมีความสอดคล้องกันเสมอ

5. กระตุ้นหัวใจ (Encouraging the Heart) ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น ต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมายคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่า ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ

แบส และ อะโวลิโอ (Bass & Avolio, 1997 p. 216) ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอน หรือ โค๊ช นักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะเลยต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย เพื่อความเป็นผู้ชนะและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ได้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเสี่ยงแต่มีความสุขุม และมีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

3. เชื่อมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่นๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นนำ โดยเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตัวเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอนตลอดจนมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล โดยมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้าทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะทำให้เกิดความหวังและความฝันของทีมงานกลายเป็นจริง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประยุกต์ใช้ทางการศึกษา

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำมาประยุกต์ใช้ทางการศึกษาที่สำคัญที่ผู้วิจัยจะนำเสนอมี 2 แนวคิด ดังนี้

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Leithwood

เลทวูด (Leithwood, 2000, p. 512-534) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns, 1998, p. 98) แบส และอะโวลิโอ (Bass & Avolio, 1997, p. 213) โดยสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 6 ประการ คือ 1) การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน 2) การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม 3) การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล 4) กระตุ้นทางปัญญา 5) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และ 6) การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูงจึงทำให้การศึกษานี้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ต่อมาปี ค.ศ. 1999 เลทวูด (Leithwood) ได้ศึกษาหารูปแบบ (Model) ที่เหมาะสมพบว่า มีองค์ประกอบ 6 ด้านของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่สามารถประยุกต์ใช้ทางการศึกษา ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา (Building School Vision And Goals) 2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) 3) การสนับสนุนดูแลผู้ตามรายบุคคล (Individualized Support) 4) การเป็นสัญลักษณ์ของค่านิยมและการปฏิบัติทางวิชาชีพ (Symbolizing Professional Practices and Values) 5) การแสดงออกถึงความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (Demonstrating High Performance Expectations) และ 6) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้สามารถรองรับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียน (Developing Structures to Foster Participation in School Decisions) นอกจากนี้ปี ค.ศ. 2000 เลทวูด (Leithwood) ได้เสนอเพิ่มเติมขึ้นอีก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กำหนดวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิผลของผู้ปฏิบัติงาน (Establishing Effective Staffing Practices) 2) ให้การสนับสนุนต่อการจัดการเรียน

การสอน (Providing Instructional Support) 3) กำกับดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา (Monitoring School Activities) และ 4) เน้นการทำงานร่วมกับชุมชน (Providing Community Focus)

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของไมเคิลฟูลแลน (MichealFullan)

ฟูลแลนมีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ยกคำกล่าวของ เจมส์กลีกส์ (James Gleick) ที่ได้ให้ทัศนะไว้ว่า "The More Complex Society Becomes and the More we Experience Rapid, Unpredictable, Nonlinear Change in Our Organizations and Our World, the More Sophisticated Leadership Must Become." กล่าวคือ ยิ่งสังคมมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เราก็ยิ่งประสบกับการเปลี่ยน แปลงที่รวดเร็ว ไม่สามารถทำนายหรือคาดเดาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในองค์การหรือโลกของเราได้ และยิ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถรอบรู้มากขึ้นเช่นกัน" (Fullan, 2003) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาเป็นพลวัตการนำแนวคิดของฟูลแลนมาใช้ต้องพิจารณาสถานการณ์ที่บีบบังคับให้ต้องเลือก (Dilemma) 2 ประการคือ ล้มเลิกที่จะปฏิบัติหากสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและนำไปสู่ความสับสนหรือตัดสินใจปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ภายใต้เงื่อนไขที่มีความซับซ้อนวุ่นวาย (Chaos) อย่างเท่าทันวิกฤติการณ์ หากผู้นำเข้าใจการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ก็จะสามารถสร้างอิทธิพลเหนือการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแม้ไม่สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งหมด โดยที่ฟูลแลน (Fullan, 2003) นำเสนอกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะพิเศษที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเข้าหากันในทางทฤษฎี ตั้งอยู่บนฐานแห่งความรู้และกลยุทธ์ที่จะช่วยให้ผู้นำเผชิญหน้ากับปัญหาที่มีความซับซ้อนได้ แนวคิดใหม่ซึ่งจะทำให้ผู้นำสามารถท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนได้อย่างมีพลังมากกว่าอดีตที่ผ่านมา

ไมเคิล ฟูลแลน (Fullan, 2006, p. 42) กล่าวถึง ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้นำและทำให้ คนเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีการใดดึงดูดใจผู้ฟังไปจนถึงรู้ว่าจะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่มและการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่มและรู้จักหว่านล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาช่วย เข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งและจุดอ่อนของเขา สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ท้าทายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้าน โดยให้เหตุผลที่คนต้านทานได้ยากมาแย้ง มีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดีคือผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่ายและหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้ เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏและรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้านและปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากการตกลงร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งสายสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์การ และกับผู้ร่วมงานจากภายนอกและเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกันและการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงเพื่อความพยายามในระดับกลุ่ม และสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการหล่อหลอมและผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของฟูลแลน เป็นแนวคิดที่สะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งเปลี่ยนแปลงไปมาก จากในอดีตที่การบริหารงานเน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ จากการเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยชี้ให้เห็นถึงสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากขึ้น ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม

จากการทบทวน แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดี คล้อยตามและเชื่อถือในตัวผู้นำ ทำให้

ผู้ตามเกิดความมั่นใจในตนเอง พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ รับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ประกอบด้วยลักษณะเฉพาะ 4 ประการที่สอดคล้องกันสรุปได้ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership) ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้มีชีวิตชีวา ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต แสดงความเชื่อมั่น มีความตั้งใจต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ด้วยกระแสโลกาภิวัฒน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นับตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อองค์การ ผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางวิธีคิดและการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมกิจการทั้งหมดขององค์การ ภาวะผู้นำกลยุทธ์นั้นเป็นภาวะที่ผู้นำแสดงออกในลักษณะสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่มาทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของทีมและองค์การ โดยผู้นำจะมีเทคนิคการจูงใจอย่างเหมาะสมและหลากหลายเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ รวมทั้งการตัดสินใจ และการควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การกำหนดบทบาทและทิศทางขององค์การได้อย่างชัดเจน เพียร์ซและโรบินสัน (Pearce & Robinson, 2007) กล่าวว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์ เป็นผู้นำที่บริหารจัดการโดยมีความยืดหยุ่น และเสริมอำนาจให้กับเพื่อนร่วมอุดมการณ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์ ฮิทท์และฮอสคิสสัน (Hitt & Hoskisson, 2007) บุคลากรที่มีภาวะผู้นำ

กลยุทธ์จะมีบทบาทหลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโดยผ่านผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ช่วยให้องค์การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1997) ช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เข้มแข็ง ส่งเสริมให้มีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ชัดเจน และดาฟท (Daft, 2005) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีความสามารถในการมองอนาคต รักษาความยืดหยุ่น มีความคิดเชิงกลยุทธ์และกระตุ้นริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

องค์ประกอบภาวะผู้นำกลยุทธ์

แนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำกลยุทธ์มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความคิดเชิงกลยุทธ์ 2) การสื่อสารและการเจรจาต่อรองเชิงกลยุทธ์และ 3) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์สรุปได้ดังนี้

1. ความคิดเชิงกลยุทธ์ ในสภาพปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงความคิดเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญต่อการเป็นผู้นำผู้นำจึงจำเป็นต้องใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปโดยเฉพาะในการวางแผนงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์การได้รับการยอมรับและน่าเชื่อถือ

2. การสื่อสารและการเจรจาต่อรองเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นปกติวิสัยของทุกคนที่มีความเกี่ยวข้องไปถึงบุคคลอื่น ตลอดจนถึงสังคมที่แต่ละคนเกี่ยวข้องไม่ว่าจะทำสิ่งใดต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสิ้นทั้งภาษาพูด ภาษาเขียน ตลอดจนเครื่องมือ หรือเทคนิควิธีการต่าง ๆ การสื่อสารมีความสำคัญสำหรับผู้นำและผู้ตามในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่ทั้งสองฝ่ายต่างใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย บาร์นาร์ด (Barnard, 1998)ในส่วนของการเจรจาต่อรองเป็นการการร่วมกันแสดงความคิดเห็นข้อมูลและการหาทางออกที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เพื่อแก้ไขปัญหาที่เป็นข้อถกเถียง ด้วยการให้และรับข้อเสนอของแต่ละฝ่าย ด้วยสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน บาร์เนส (Barnes, 1998) ผู้บริหารที่มีความสามารถในการเจรจาต่อรองกับบุคลากรและลูกค้าเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการเจรจาต่อรอง รวมทั้งเป็นเครื่องมือกลยุทธ์และเทคนิคในการใช้ความสามารถในการพูดเพื่อลดความขัดแย้ง ฮิวเบอร์ (Huber, 2000)

3. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำกลยุทธ์ที่ช่วยขจัดอุปสรรคและแก้ปัญหาในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กันและเป็นกระบวนการทางความคิดที่มุ่งให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เมเยอร์และวิทรอค (Mayer & Wittrock, 1996) ซึ่งสามารถนำกฎหลักการ ความรู้เดิมไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ใหม่ให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้

เพื่อให้ได้มาซึ่งทางออกของปัญหาในชีวิตประจำวัน สามารถชนะอุปสรรคที่ขัดขวางแนวทางในการหาคำตอบของปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เลห์ตัน และสเติร์นเบิร์ก (Leighton & Sternberg, 2003) นอกจากนี้การแก้ปัญหายังรวมถึงการคิดเชิงกลยุทธ์ (ยุทธศาสตร์ของการคิด) ที่พยายามใช้หนทางที่ดีที่สุด เพื่อแก้ไขอุปสรรคและปัญหา เฟลด์แมน (Feldman, 2008) โดยค้นหาทางเลือกที่หลากหลายและเลือกทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ทั้งหมดเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา คอร์ตแลนด์ (Kortland, 1996) รวมทั้งประเมินทางเลือกในการปฏิบัติหรือการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ มอร์ริส (Morris, 1996)

นอกจากนี้ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (Dubrin, 1998) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 องค์ประกออบ คือ

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมาสำหรับองค์กรที่มีปฏิกิริยากับสภาพแวดล้อมนี้ เรียกว่า การคิดเชิงระบบ

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบเทียบได้กับผู้ที่มีสมาธิสูงในการทำงานโดยอิสระและสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสการสร้างอนาคต ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตเป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำ

4. วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบซึ่งมีความคล้ายคลึงกับคำว่าการสร้างอนาคตใหม่

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์เป็นสภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตโดยยังไม่กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจงและเป็นตำแหน่งทิศทางที่จะไป

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องรับรู้สาระสำคัญของการบริหารยุคใหม่ภายใต้ภูมิทัศน์ใหม่ เป็นการบริหารองค์การภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมใหม่จะต้องรู้จักออกแบบองค์การ

เพื่อการรองรับผลกระทบจากภายนอก ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 4 ประการ คือ อินเทอร์เน็ต (Internet) โลกาภิวัตน์ (Globalization) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และความร่วมมือกันข้ามพรมแดนภายในและระหว่างองค์กร (Collaboration Across Boundaries) โดยที่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องปรับตัวและจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ให้สมาชิกในองค์การพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและสนองตอบต่อนโยบายกลยุทธ์ขององค์การตลอดจนต้องทำความเข้าใจและเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจากสภาพแวดล้อมที่มากระทบต่อองค์การ

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยที่ธนภณ ธรรมรักษ์ (2556) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารทรัพยากรในองค์การ 3) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ 4) การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม 5) การควบคุมองค์การอย่างสมดุล และ 6) การเป็นผู้นำองค์การส่วนแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดในด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมและอยู่ในระดับมากในด้านการเป็นผู้นำองค์การด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุลและด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ในส่วนของกัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชภูมิ์ (2556) ศึกษาภาวะผู้นำกลยุทธ์, รูปแบบของผู้นำยุคใหม่ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ นับว่าสอดคล้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ เป็นบุคคลที่มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้บริหารองค์การที่มีภาวะผู้นำกลยุทธ์มีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาพูดและภาษาเขียนในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จ ที่สำคัญมีการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างชาญฉลาดสำหรับปุญญภณ เทพประสิทธิ์ (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรสรุปผลการวิจัยได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การทบทวนกลยุทธ์ 3) การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ และ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรทั้ง 4 ด้าน และมีความสำคัญต่อสภาพต่อการบริหารจัดการในยุคปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุปแล้วไม่ว่าจะแบ่งภาวะผู้นำสถานศึกษาตามมุมมองด้านตัวบุคคล ด้านค่านิยม ด้านโครงสร้าง ด้านพันธกิจหรือด้านทักษะ ภาวะผู้นำกลยุทธ์ เป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ที่สอดคล้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ โดยเป็นผู้ที่มีมุมมองระยะยาวและ

สร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้บริหารองค์การที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาพูด และภาษาเขียนในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จ ที่สำคัญมีการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างชาญฉลาด ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรมีคุณลักษณะของพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) กล้าเสี่ยง มีความรอบคอบและมีความคิดไปข้างหน้า (Fore Thought) มีคุณลักษณะของผู้นำที่ชอบการริเริ่มใหม่ ๆ (Initiative) มีความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipate) และให้การยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเกิดขึ้นกับองค์การ

3. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

แนวคิดและทฤษฎีด้านคุณธรรมจริยธรรม ทางการบริหาร

ความหมาย ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรม

นักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอแนวคิดซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น พจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตสถาน (2546, น. 190) ให้ความหมายของคุณธรรมว่า คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงาม ความดี หรือหน้าที่อันพึงมีอยู่ในตัว ประภาศรี สีหอำไพ (2535, น. 43) กล่าวว่า คุณธรรม คือ หลักธรรมที่สร้างความรู้สึกผิดชอบชั่วดีในทางศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม มีหลักปรัชญาเดียวกัน คือ เป็นหลักปฏิบัติคุณงามความดี คุณธรรมที่ว่านี้มีเนื้อหาครอบคลุมเรื่องความดี ความสุขและการกำหนดคุณค่าของคุณธรรม คุณธรรม หมายถึง คุณลักษณะสภาวะภายในจิตใจของมนุษย์ที่เป็นไปในทางที่ถูกต้องดีงามซึ่งเป็นภาวะนามธรรมอยู่ในจิตใจ (ทิศนา แขมมณี, 2546, น. 4) และคาร์เตอร์ กู๊ด (Good, 1973, p. 208) ให้ความหมายของคุณธรรม เป็น 2 ประการ ความหมายแรก คือ ความดีงามของลักษณะนิสัย หรือพฤติกรรมที่ได้กระทำตามมาเป็นความเคยชิน ความหมายที่สอง คือ คุณภาพของบุคคลที่ได้กระทำตามความคิดและมาตรฐานของสังคมซึ่งเกี่ยวข้องกับหลักศีลธรรม ส่วนประเวศ วะสี (2549, น. 7) กล่าวถึง คุณธรรมว่า ประกอบด้วยลักษณะอย่างน้อย 8 ประการ คือ 1) ความซื่อสัตย์สุจริต 2) ความมีน้ำใจ ความไม่ทอดทิ้งกัน ความมีจิตสาธารณะรับผิดชอบต่อส่วนรวม 3) มีความขยันขันแข็ง อดทน อดกลั้น พึ่งตนเองได้ ไม่มัวเมาอบายมุข 4) มีสัมมาชีพ มีความพอเพียง 5) มีความเคารพศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นคนของคนทุกคน สามารถรวมตัวร่วมคิดร่วมทำอย่างเสมอภาค 6) อนุรักษ์วัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ มีการใช้อย่างเป็นธรรมและยั่งยืน 7) มีความยุติธรรม และแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยสันติวิธี และ 8) มีการพัฒนาจิตใจให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ส่วนจริยธรรม ได้มีนักการศึกษาให้ความหมาย ดังนี้ จำเริญรัตน์ เจือจันทร์ (2548) กล่าวว่า จริยธรรมเป็นเสมือนบทบัญญัติของความดีและความงามของจิตใจที่ส่งผลให้บุคคล

ประพฤติดีประพฤติชอบ จริยธรรมจึงเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการประกอบการในวิชาชีพของบุคคลในทุกสาขาอาชีพ การทำความเข้าใจกับความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับจริยธรรม จะทำให้ผู้ประกอบวิชาชีพมีความตระหนักถึงคุณประโยชน์และโทษที่เป็นผลสืบเนื่องจากการมีจริยธรรมและการขาดจริยธรรม นักจริยศาสตร์และสังคมศาสตร์ได้ให้ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม ทั้งที่เป็นพื้นฐานของความคิดและความหมายที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับพฤติกรรมในด้านอื่นๆ ด้วย ดังที่ Aristotle ได้กล่าวถึงความหมายของธรรมชาติ และคุณธรรมจริยธรรมว่า เป็นคุณลักษณะที่ทำให้ปัจเจกชนทั้งหลายอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข ส่วนวริยา ชินวรรโณ (2546) ประมวลความหมายของคำว่า จริยธรรม ตามที่บุคคลต่าง ๆ ได้กล่าวไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง ประมวลความประพฤติและความนึกคิดในสิ่งที่ดีงามและเหมาะสม เป็นหลักความประพฤติที่อบรมกิริยาและปลูกฝังลักษณะนิสัยให้อยู่ในครรลองของคุณธรรมหรือศีลธรรม เป็นสิ่งพึงประพฤติหรือต้องประพฤติตามค่านิยมที่พึงประสงค์ ส่วนศีลธรรมนั้นคือ สิ่งที่กำลังประพฤติอยู่หรือประพฤติดีแล้ว ส่วนเพียเจต์ (Piaget, 1960, p. 160-161) มีทรรศนะเห็นว่า จริยธรรมเป็นลักษณะประสบการณ์ของมนุษย์และหน้าที่ที่เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ในการให้ความร่วมมือเกี่ยวกับการจัดเตรียมทางสังคมในเรื่องความสนใจและอนามัยของแต่ละบุคคลความสัมพันธ์ร่วมกันในรูปของสิ่งที่ควรกระทำกู๊ด (Good, 1973, p. 89) กล่าวถึง จริยธรรมว่า หมายถึง การปรับพฤติกรรมให้เข้ากับกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานของความประพฤติที่ถูกต้องหรือดีงาม โคลเบิร์ก (Kohlberg, 1972, p. 212) กล่าวถึงจริยธรรมว่า จริยธรรมเป็นความรู้สึกผิดชอบชั่วดี เป็นกฎเกณฑ์และมาตรฐานของการประพฤติปฏิบัติในสังคมซึ่งบุคคลพัฒนาขึ้นจนกระทั่งมีพฤติกรรมเป็นของตนเอง โดยสังคมจะเป็นตัวตัดสินผลของการกระทำ นั้นว่าเป็นการกระทำ ที่ถูกหรือผิด

จากความหมายของคำว่า คุณธรรมจริยธรรม สรุปได้ว่าคุณธรรม หมายความว่า ความดีงามของลักษณะนิสัย หรือพฤติกรรมที่ได้กระทำตามมาเป็นความเคยชิน เป็นสภาพความดีงามของจิตใจที่กระตุ้นให้มีการประพฤติปฏิบัติอยู่ในกรอบที่ดีงามอย่างแท้จริงทั้งทางกายและทางวาจา ซึ่งได้รับการสั่งสมหรือปฏิบัติตามกันมาจากจิตใจโดยไม่ได้ฝืนใจ ส่วนจริยธรรม หมายถึงลักษณะประสบการณ์ของมนุษย์และหน้าที่ที่เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ในการให้ความร่วมมือเกี่ยวกับการจัดเตรียมทางสังคมในเรื่องความสนใจและอนามัยของแต่ละบุคคลความสัมพันธ์ร่วมกันในรูปของสิ่งที่ควรกระทำ

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้ Burns (1978 อ้างถึงใน Morialty, 1992) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า เปรียบเสมือนการเปลี่ยนสภาพ (Transformation) ทั้งผู้นำและผู้ตาม ตามกระบวนการของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ใน

ท้ายที่สุดจะนำมาซึ่งจริยธรรมในการยกระดับความประพฤติ (Conduct) และการดลใจทางจริยธรรม (Ethical Aspiration) ของผู้นำ นอกจากนี้ พลวัต (Dynamic) ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามบรรลุถึงผลสำเร็จสูงสุด และเกิดการยอมรับ ชื่นชม และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอีกด้วย สอดคล้องกับ Gardner (1987 อ้างถึงใน Morialty, 1992) ที่เห็นว่า เป้าหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เกี่ยวข้องกับคนทั้งหมดไม่ใช่สิ่งของการ์ดเนอร์ ได้ยกตัวอย่างว่า ผู้นำควรเชื่อถือในคน เอาใจใส่ในสิทธิและศักยภาพของคน (Human Potential) สร้างระบบกลุ่ม (Build Community) ใช้การนำแบบประสานความร่วมมือ (Share Leadership) นำผู้อื่นไปสู่การยอมรับในความรับผิดชอบ (Lead Others To Accept Responsibility) และเริ่มต้นการฝึกปฏิบัติด้วยการนำตนเองก่อนการนำเป้าหมายเชิงจริยธรรมทั้งหมดข้างต้นจะประกอบขึ้นเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั่นเอง Kohlberg (1981อ้างถึงใน Shaprio & Stefkovich, 2001) กล่าวถึงแนวคิดในการพิจารณาความยุติธรรมของสังคม (Just Community) ว่ามีข้อบ่งชี้จากการสอนของโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการของค่านิยมสากลด้านความยุติธรรม (Justice) ความเสมอภาค (Equity) และการยอมรับนับถือในเสรีภาพ (Respect for Liberty) ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าว Sergiovanni (1992) ได้พัฒนาสู่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดย เซอร์จิโอวานนิ กล่าวว่า ภาวะผู้นำในบริบทของการจัดการศึกษา เป็นสิ่งที่ผู้นำทางการศึกษาต้องถือเป็นภาระรับผิดชอบใส่ใจดูแลใกล้ชิด (Stewardship) โดยผู้นำควรเอาใจใส่อย่างลึกซึ้งต่อความผาสุก (Welfare) ของโรงเรียนและชุมชน โดยมิใช่เฉพาะแต่ครู นักเรียนเท่านั้น แต่ต้องเอาใจใส่ต่อโรงเรียนและชุมชนในฐานะที่เป็นครอบครัวอีกด้วย และสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) กล่าวว่า ผู้นำจริยธรรม (Ethical Leadership) คือ ผู้นำที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปที่เพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น รวมทั้งประชุม โพธิกุล (2550) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำทางด้านจริยธรรม หมายถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับความเป็นจริง (Reality) ผู้นำด้านจริยธรรมเกี่ยวข้องกับความยุติธรรมความเสมอภาค ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบและพันธกิจ

จากความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สรุปได้ว่า ผู้นำที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปที่เพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทนซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำเชิงจริยธรรมเปรียบเสมือนการเปลี่ยนสภาพ (Transformation) ทั้งผู้นำและผู้ตามตามกระบวนการของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยน แปลง (Transformational Leadership) ในท้ายที่สุดจะนำมาซึ่งจริยธรรมในการยกระดับความประพฤติ (Conduct) และการดลใจทางจริยธรรม (Ethical Aspiration) ของผู้นำ นอกจากนี้ พลวัต (Dynamic) ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามบรรลุถึงผลสำเร็จสูงสุด และเกิดการยอมรับ ชื่นชม และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอีกด้วย

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและตัวบ่งชี้เพื่อวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

วิลเลียม พีเตอร์เซน (Willie Pietersen, 2010, p.196-199) กล่าวถึง องค์ประกอบหลัก 3 ข้อของการเป็นผู้นำความเป็นผู้นำแบบบูรณาการ เป็นผลมาจากการสังเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพของ 3 องค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นผู้นำ ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุถึงความเป็นผู้นำแบบบูรณาการ หากขาดข้อหนึ่งข้อใดในทั้ง 3 องค์ประกอบ ก็จะขาดประสิทธิภาพ ทำให้กลายเป็นแค่การเป็นผู้นำแบบธรรมดา

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะความเป็นผู้นำในตนเอง : การเป็นผู้นำตนเอง

จุดเริ่มต้นที่สำคัญของความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความมีประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำตนเอง ถ้าเราไม่ได้ให้ความสนใจกับการเป็นผู้นำตนเอง เราก็ไม่สามารถจะคาดหวังที่จะประสบความสำเร็จในการนำผู้อื่น ภาวะความเป็นผู้นำในตนเองเป็นเรื่องเกี่ยวกับ การยึดมั่นในสิ่งที่คุณเป็น และยึดมั่นในจุดยืนของตนเอง เป็นการรู้คุณค่าของตนเองอย่างชัดเจน และนำสิ่งเหล่านี้มาเป็นแนวทางในชีวิตและการตัดสินใจของตนเองอย่างสม่ำเสมอ การเป็นผู้นำตนเองที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวข้องกับปัจจัยดังต่อไปนี้

1) การรู้จักตัวเองอย่างลึกซึ้ง

2) ศีลธรรมประจำใจที่บ่งบอกความเป็นตัวตนได้อย่างชัดเจน

3) ความพร้อมที่จะมั่นคงและมีจุดยืนในสิ่งที่เชื่อ

4) ความสามารถในการควบคุมตนเองกับการมองโลกในแง่ดี

5) มุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่เสมอ

องค์ประกอบเหล่านี้สร้างความมีอำนาจและคุณลักษณะทางศีลธรรม ซึ่งจริงๆ แล้วสิ่งเหล่านี้เป็นรากฐานของความสามารถของแต่ละคน อีกทั้งยังเป็นเหมือนใบอนุญาตในการชักจูงและนำผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 2 ความเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ : การเป็นผู้นำองค์กร

ตามที่ได้กล่าวไว้ องค์กรต่างๆ สร้างอนาคตโดยผ่านกลยุทธ์ต่างๆ ที่พวกเขาตั้งเป้าไว้ บทบาทที่สำคัญของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ การให้ทิศทางสู่เป้าหมายที่ชัดเจนแก่องค์กรบุคลากรในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรความเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่อไปนี้

1) ทำให้รู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

2) ใช้ข้อมูลเชิงลึกในการกำหนดสถานะขององค์กรวิธีที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมายสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ

3) นำวิธีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4) สร้างความมั่นใจต่อองค์กร ในเรื่องความมั่นคงทางการเงิน

5) สร้างความสามารถขององค์กร เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง และให้ทันสมัยอยู่เสมอ แต่ละองค์ประกอบที่อธิบายไว้ สามารถนำมาผสานรวมกันได้โดยการใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ แต่ผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายของกลยุทธ์นั้นไม่ใช่เอกสาร ในขณะที่การบันทึกสิ่งต่างๆไว้อย่างชัดเจนเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่สำคัญ แต่ตัวของเอกสารเองไม่ได้แสดงออกถึงภาวะความเป็นผู้นำ แต่มันเป็นสิ่งที่จะวางแบบอย่างของการเป็นผู้นำ

องค์ประกอบที่ 3 ความเป็นผู้นำระหว่างบุคคล : การนำผู้อื่น

ความเป็นผู้นำระหว่างบุคคล เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเอาชนะใจและความคิดของผู้อื่น การระดมความพยายามในการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร มักต้องการทักษะชั้นสูงในด้านแรงจูงใจ การสร้างทีมงานและการโน้มน้าวใจเสมอ ในปัจจุบันทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้เพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น ทักษะชั้นสูงเหล่านี้ยิ่งเป็นสิ่งจำเป็นมาก ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรส่วนใหญ่ในปัจจุบันมีโครงสร้างแบบแมคทริกซ์ (MATRIX) กล่าวคือ การรายงานผลงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อองค์กรเป็นไปอย่างวกวน ไม่เป็นระเบียบ ไม่มีสายการดำเนินงานอย่างชัดเจน คำสั่งที่เข้มงวดและระบบงานแบบควบคุมนั้น ในปัจจุบันได้กลายเป็นอดีตไปแล้ว การพยายามที่จะพึ่งพาอำนาจคนเพียงผู้เดียว คือความล้มเหลวของการเป็นผู้นำ กุญแจสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นโดยที่ไม่มีอำนาจอย่างเป็นทางการ โดยอาจเป็นการมีอำนาจต่อเพื่อน เพื่อนร่วมงาน หรือแม้กระทั่งต่อหัวหน้างาน ความเป็นผู้นำระหว่างบุคคล ประกอบไปด้วย

1) การส่งสารกลยุทธ์แบบเรียบง่าย เข้าใจง่าย

2) การส่งเสริม และทำงานร่วมกันเป็นทีม

3) แสดงความชื่นชมต่อมุมมองของผู้อื่นรวมถึงการแสดงความกังวลเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้อื่น

4) ความมุ่งมั่นสร้างแรงบันดาลใจ

5) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันและการมีวัตถุประสงค์ร่วมกันการประสบผลสำเร็จของการเป็นผู้นำ จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ ปัจจัยหลักทั้ง 3 ข้อ ถูกบูรณาการเข้าด้วยกัน แต่ละปัจจัยเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ปัจจัยเพียงข้อเดียวไม่สามารถทำให้เกิดการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ได้

เมอร์ฟี่ (Murphy, 2001) กล่าวว่าโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำที่ดีจำเป็นต้องใส่ใจเป็นพิเศษต่อจุดหมายปลายทางที่เป็นค่านิยม (Valued Ends) โดยเสนอแนะประเด็นสำคัญ 3 ประการที่ต้องพัฒนาขึ้นในโรงเรียน ได้แก่ 1) ทำหน้าที่เป็นผู้พิทักษ์คุณธรรม (Moral Stewardship) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องกำหนดค่านิยมสำคัญของโรงเรียนที่ยึดถือปฏิบัติ เช่น ความยุติธรรม (Fairness) และความเป็นชุมชน (Community) 2) ความเป็นนักการศึกษา (Educator) โดยผู้นำต้องบริหารโรงเรียนด้วยการยึดภารกิจหลักที่สำคัญอันดับแรก คือ การจัดการเรียนการสอนและการให้การศึกษาแก่เยาวชนเพื่อการเป็นพลเมืองดีของชาติในอนาคตและ3) เป็นผู้สร้างความเป็นชุมชน (Community builder) กล่าวคือ ผู้นำ

จะต้องสร้างความมีชีวิตชีวาให้เกิดขึ้นในโรงเรียนด้วยการเข้าถึงผู้ปกครองและประชาชนภายนอก ขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community) ขึ้นภายในโรงเรียน เพื่อรองรับการเข้าถึงของฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

เชอร์รินตัน (Cherrington, 1994) กล่าวไว้ว่า จริยธรรมในการทำงานของผู้บริหารองค์การ ต้องอาศัยกฎ 8 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) สร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกหรือค่านิยมทางบวกต่อการทำงานและผูกมัดคนกับผลงานดีเยี่ยม 2) สื่อสารกับพนักงานให้ชัดเจนถึงความคาดหวังที่มีต่อผลผลิตและผลงานที่มีคุณภาพ 3) สอนและอธิบายให้เห็นถึงคุณค่าในการทำงานศักดิ์ศรีของแรงงานและความสำคัญจากงานบริการ 4) สร้างความรับผิดชอบให้บุคคลโดยการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ 5) พัฒนาความผูกพันและความเกี่ยวข้องในงานของบุคคลโดยการให้ทางเลือกกับบุคคลและให้เขาได้มีส่วนร่วมในงาน 6) บอกให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานโดยผ่านกระบวนการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ 7) ให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วยการให้ค่าตอบแทนและตัวเสริมแรงทางสังคม และ8) ให้การสนับสนุนเรื่องความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

เทย์เลอร์ (Taylor, 2002) กล่าวถึง ความเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม คุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญได้แก่ 1) ความยุติธรรม 2) ความเอาใจใส่ 3) ความมีศีลธรรม4) ความซื่อสัตย์ 5) การเปิดเผย 6) ความไว้เนื้อเชื่อใจ 7) ความคู่ควรแก่การไว้วางใจ 8) การเห็นอกเห็นใจคนอื่น 9) ความเคารพ 10) การมีศักยภาพ 11) ความเฉียบแหลม 12) ความแน่นอน 13) ความคิดสร้างสรรค์ 14) การยึดถือหลักคุณธรรม 15) ความมีมนุษยธรรม

ประชุม โพธิกุล (2550) กล่าวว่า ผู้นำทางจริยธรรม ควรมุ่งเน้นตามข้อแนะนำต่อไปนี้

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษาที่ดี ผู้บริหารต้องมีเหตุผลในการปฏิบัติ เขาต้องมีเหตุผลอ้างอิงสนับสนุนได้ในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และเหตุผลต้องอยู่บนพื้นฐานของหลักการมิใช่อารมณ์หรือการหยั่งรู้ ผู้บริหารต้องยืนอยู่บนหลักการที่สามารถทดสอบได้ ผู้บริหารต้องค้นหาปรัชญาที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมประชาธิปไตยและบุคลิกภาพลักษณะส่วนตัวของเขา

2. เป็นผู้นำทางด้านคุณธรรมอย่างแข็งขัน ผู้นำทางการศึกษาควรสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมในโรงเรียน บรรยากาศทางจริยธรรมมิใช่เป็นการประมวลกฎเกณฑ์หรือกฎหมาย แต่เป็นเรื่องเจตคติที่เหนือกว่า ซึ่งต้องรับผิดชอบให้สอดคล้องกับการปฏิบัติอย่างรอบคอบ การตัดสินใจในแต่ละครั้งผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศทางจริยธรรม ถ้าผู้บริหารไม่เอาผิดกับการสอนที่ย่ำแย่เป็นบรรยากาศของการสนับสนุนเช่นนั้น ก็เท่ากับเป็นการยอมรับการฉ้อฉลต่อชุมชนและนักเรียนผู้บริหารที่ไม่เอาผิดกับนักเรียนที่ขาดเรียนก็เท่ากับโรงเรียนไม่มีความสำคัญ เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบบรรยากาศทางจริยธรรมของโรงเรียน

3. การแบ่งแยกควรอยู่ในภาวะที่ควรถูกตำหนิ การแบ่งแยกเกิดขึ้นในรูปแบบที่ละเอียดอ่อน การเลือกที่รักมักที่ชังเกิดขึ้นในห้องพักครูที่ซึ่งสังเกตเห็นเป็นเชิงลบได้ถูกละเลยในห้องแนะแนวนักเรียนที่ไม่ได้รับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ควรได้รับการส่งเสริมทางวิชาชีพมากกว่าศึกษาต่อทางวิชาการ และในชั้นเรียนการดูหมิ่นได้รับการเพิกเฉย ผู้บริหารต้องไม่อดทนกับการแยกที่รักมักที่ชัง ผู้บริหารต้องวินิจฉัยว่าเป็นเรื่องจริยธรรม และเป็นประเด็นทางการศึกษาวิธีเดียวที่จะทำให้ครู นักเรียน ชุมชนมีความตระหนักในเรื่องนี้สูงขึ้น ก็โดยการพัฒนาบุคลากรผ่านมาเป็นนโยบาย การสร้างเจตคติ มีการปฏิบัติ มีการตรวจสอบ ติดตาม

4. การสอนที่ดีเป็นหน้าที่ การสอนที่ย่ำแย่ทำร้ายนักเรียน ทำลายครูที่สอนดีและทำร้ายชุมชน ครูที่ย่ำแย่ผิดพลาดในการจำแนกนักเรียนตามฐานความรู้ของนักเรียนส่งผลให้บรรยากาศในโรงเรียนไม่ดี ทำลายครูที่ทำการสอนดี ผลการสอนของครูที่ย่ำแย่ส่งผลถึงการดำเนินชีวิตของนักเรียน ผู้บริหารต้องรักษาดุลยภาพของสิทธิต่าง ๆ ของครูและสิทธิต่าง ๆ ของนักเรียน และสิทธิของชุมชน นักเรียนไม่มีพลังอำนาจที่จะเปลี่ยนครู นักเรียนต้องพึ่งพาผู้บริหารที่จะแน่ใจได้ว่า ครูที่พฤติกรรมการสอนที่ย่ำแย่ควรได้รับการปรับปรุงหรือขจัดออกไป ในการจัดการครูที่มีพฤติกรรมการสอนที่ย่ำแย่ ผู้บริหารมีภาระหน้าที่ในการปฏิบัติในสิ่งที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียนและชุมชน

5. ผู้บริหารคือผู้สร้างชุมชน คนส่วนมากไม่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน โรงเรียนผิดพลาดในการที่ไม่รวมชุมชนเข้ามาอยู่ในโครงสร้างของโรงเรียน เป็นผลให้ชุมชนไม่มีความรู้สึกหรือเป็นภารกิจ ไม่มีตัวเชื่อมระหว่างกลุ่มต่างๆ ของโรงเรียน เมื่อไม่มีความรู้สึกของชุมชนกลุ่มต่าง ๆ ของโรงเรียนก็ดูเหมือนทำงานด้วยโมเดลของการเผชิญหน้าและความขัดแย้งมากกว่าความร่วมมือและความร่วมจิตร่วมใจ ผู้บริหารที่ดีสร้างชุมชน เขาจะวาดมโนภาพว่าโรงเรียนเป็นหน่วยเดียวกับชุมชนที่ซึ่งกลุ่มต่าง ๆ จะมีความร่วมมือ โรงเรียนต้องสร้างบรรยากาศแห่งความอบอุ่น สถานที่เชิญชวน เพราะครูและนักเรียนมีความรู้สึกมีความต้องการ ชุมชนของโรงเรียนยอมรับในคุณค่าภายนอกของสมาชิกต่าง ๆ ดังนั้น การแบ่งแยก การหลอกลวง การไม่เคารพนับถือจึงไม่มีในโรงเรียน การทำงานเพื่อสร้างชุมชนด้วยการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การสร้างค่านิยมร่วมเป็นเป้าหมายเบื้องต้นของผู้บริหารที่มีจริยธรรม

6. รักษาดุลยภาพของสิทธิของทุกกลุ่ม เป็นความยากลำบากในการรักษาดุลยภาพในสิทธิต่างๆ ของกลุ่มที่มีความแตกต่างอย่างมากมายภายในชุมชนของโรงเรียน ผู้บริหารอาจหาวิธีการที่ง่ายๆ ที่จะมุ่งไปที่คนกลุ่มใหญ่ สนับสนุนให้เขามีความมั่นใจเสมอในทางตรงกันข้าม สิทธิของชนกลุ่มน้อยก็ต้องไม่เกิดความสูญเสียด้วย เมื่อสิทธิของคนส่วนใหญ่แยกออกจากสิทธิของคนส่วนน้อย ประเด็นทางจริยธรรมก็เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องวินิจฉัยแนวทางการปฏิบัติบนพื้นฐานของข้อแนะนำทางจริยธรรม ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล รักษาดุลยภาพสิทธิของกลุ่มใหญ่กับคนกลุ่มน้อย

7. ปฏิบัติในประเด็นที่ถูกต้องแต่อาจไม่ถูกใจคนส่วนใหญ่ บ่อยครั้งที่ผู้บริหารต้องแยกระหว่างความทันสมัยกับความถูกต้องทางจริยธรรม ผู้นำทางจริยธรรมจะไม่มีปัญหาในสิ่งที่ถูกต้องกับความทันสมัยจะเป็นเหมือนเหรียญคนละด้าน อย่างไรก็ตามมีหลายครั้งเมื่อประเด็นเหล่านี้ไม่เป็นเหมือนเหรียญคนละด้าน หลายสถานการณ์อาจเป็นประเด็นทั้งคู่สนับสนุนเพื่อคนส่วนน้อยและรับหลักการของทิศทางการศึกษาใหม่ ผู้นำที่ชาญฉลาดจะสะท้อนประเด็นต่างๆ ตรวจสอบทุกด้านและใช้ดุลยพินิจพิจารณาจากหลักธรรมที่มีอยู่

8. การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานอะไรเป็นสิ่งที่ถูกต้องสำหรับสมาชิกของชุมชนของโรงเรียน ผู้บริหารคือผู้ตัดสินใจบนพื้นฐานว่าอะไรคือสิ่งถูกต้องขององค์การหรือลืมไปว่าองค์การตั้งขึ้นเพื่อสนองตอบความต้องการของสมาชิก ดังนั้น โรงเรียนจึงมิได้รักษามุมมองว่าส่วนนี้ไว้จึงเฉยเมยกับเสียงบ่น ใช้ความวกวนของระบบราชการหลีกหนีคำวิจารณ์ ไม่พิจารณาความต้องการของนักเรียน มีงานให้บุคลากรในองค์การทำเท่านั้นพอ ผู้บริหารที่ดีต้องมีเป้าหมายเบื้องต้นในการให้บริการ เป้าหมายการให้บริการคือต้องยึดคำถามที่ว่าเราจะมีวิธีช่วยสมาชิกอย่างไร เราสามารถปรับปรุงวิธีการที่จะช่วยสมาชิกของเราอย่างไร ต้องริเริ่มโดยเชิญผู้ปกครองกลับมาโรงเรียน ความมุ่งมั่นในการให้บริการต้องการให้ผู้บริหารประเมินโรงเรียน ประเมินสมาชิกและประเมินโปรแกรมที่เราส่งมอบและให้ความช่วยเหลือ

9. สร้างความกล้าทางจริยธรรม ซึ่งเป็นบทบาทหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารจะขาดความกล้าทางจริยธรรมไม่ได้ ผู้บริหารสามารถอ้างสิทธิในการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม แต่ถ้าเขาพลาดที่จะทดสอบเมื่อเผชิญหน้ากับผู้ปกครอง สมาชิกของคณะกรรมการ ศึกษานิเทศก์ เขาขาดความกล้าทางจริยธรรม ผู้บริหารที่รับแรงกดดันจะทำลายมาตรฐานทางจริยธรรม ผู้นำต้องมีความกล้าทางจริยธรรมที่จะกล้าต่อต้าน หรือกล้าพูดคำว่าไม่ได้ ผู้บริหารต้องมีจุดยืนสอดคล้องกับหน้าที่พันธกิจความรับผิดชอบตามบทบาท โดยสรุปผู้บริหารไม่อาจพึ่งพาคณะกรรมการหรือหวังที่จะให้คนอื่นช่วยตัดสินใจในพันธกิจของท่าน ท่านต้องปฏิบัติตามหลักจริยธรรมอันเป็นบทบาทของผู้บริหาร

10. สื่อให้เห็นว่าสิ่งที่พูดกับสิ่งที่ทำบูรณาการเข้ามาในหน้าที่ของตนเอง โรงเรียนจะไม่มีบรรยากาศทางจริยธรรม ถ้าผู้บริหารไม่สื่อค่านิยมทางจริยธรรมผู้บริหารต้องกำหนดกฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชนและสังคม กฎเกณฑ์นี้ต้องสื่อทุกวัน สิ่งแวดล้อมทางจริยธรรมจะบรรลุผลผ่านการตัดสินใจเป็นพันๆ ครั้งตลอดระยะเวลาอันยาวนาน ผู้นำทางจริยธรรมมีความหมายเดียวกับโรงเรียนที่ดี ผู้บริหารที่มีจริยธรรม ต้องสนใจว่าเงินที่ใช้นั้นใช้อย่างถูกต้องบุคคลได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ครูสอนอย่างดี โค้ชสอนผู้เล่นให้เล่นหนักและยุติธรรมหลักสูตรต้องพัฒนาตามความต้องการทางสังคม ท่านต้องรับผิดชอบนักเรียน ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในกระบวนการของโรงเรียน ผู้บริหารที่ดีต้องมีจริยธรรม

ตอนที่ 5 สภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ประเพณีและประชากรกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ประกอบด้วยจังหวัดเชียงใหม่ ลำปาง ลำพูนและแม่ฮ่องสอน มีลักษณะภูมิศาสตร์ส่วนใหญ่เป็นที่สูงและภูเขาสูงถึงสองในสามของพื้นที่ อุดมสมบูรณ์ด้วยทรัพยากร ธรรมชาติ ทั้งป่าไม้ แร่ธาตุ และแหล่งน้ำ มีสภาพอากาศเย็นกว่าทุกภาคในประเทศไทย มีทิวทัศน์ตามธรรมชาติที่ร่มรื่นและสวยงาม พื้นที่หลายจังหวัดมีชายแดนติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน เช่น จังหวัดเชียงใหม่และแม่ฮ่องสอน มีอาณาเขตติดต่อกับสาธารณรัฐเมียนมาร์ ซึ่งสามารถเชื่อมโยงไปถึงประเทศจีนตอนใต้ (มณฑล ยูนาน) ได้อีกด้วย นอกจากนั้น ยังมีลักษณะพิเศษคือ เป็นที่อยู่อาศัยของชุมชนบนพื้นที่สูงซึ่งเป็นชาวไทยภูเขาเผ่าต่าง ๆ 11 เผ่า เช่น เผ่ากะเหรี่ยง แม้ว เย้า อีก๊อ มูเซอ ลีซอ ลัวะ ม้ง ขมุ ปะดอง และชนกลุ่มน้อย เช่น จีนฮ่อ ไทยใหญ่ ไทยลื้อ กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 มีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 49,828.159/ตารางกิโลเมตร ซึ่งประกอบ ด้วย 53 อำเภอ 400 ตำบล 3,843 หมู่บ้าน 205 เทศบาลนคร/เมือง/ตำบล 209 องค์การบริหารส่วนตำบล และมีประชากรทั้งสิ้น จำนวน 3,206,783 คน แยกเป็นชาย จำนวน 1,561,458 คน หญิง จำนวน 1,645,325 คน

ในด้านสังคม ประเพณีและวัฒนธรรมนั้น กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ยังคงปรากฏมรดกและร่องรอยทางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมให้เห็นนอกเหนือวัดวาอารามต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ประตูเมือง กำแพงเมือง คูเมือง ป้อมปราการ เป็นต้น นอกจากนี้ ความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง และแม่ฮ่องสอน ทำให้สภาพทางสังคมวัฒนธรรมประเพณี วิถีชีวิต มีความใกล้เคียงและคล้ายคลึงกัน โดยอัตลักษณ์อันโดดเด่นทางด้านวัฒนธรรมของกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 คือ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิตภูมิปัญญาอันทรงคุณค่าและเป็นอัตลักษณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมล้านนาและวัฒนธรรมของกลุ่มชาติพันธุ์ที่มีความหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นด้านภาษา การแต่งกาย อาหาร ขนบธรรมเนียมประเพณี ภูมิปัญญาสาขาต่าง ๆ เช่น ทอผ้า แกะสลัก จักสาน ความหลากหลายทางด้านวิถีชีวิต ภาษาพูด การแต่งกาย ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ การดำเนินชีวิต อันเกิดจากภูมิปัญญาที่ผ่านการเรียนรู้จากธรรมชาติ การสังเกตจนกลายเป็นองค์ความรู้ให้ลูกหลานได้ปฏิบัติสืบทอดกันมา เช่น การทอผ้าหรือช่างฝีมือต่าง ๆ พิธีกรรม อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการดำรงชีวิต[3]

ในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 13 เขต ประกอบด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 13 เขต และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 2 เขต ปีการศึกษา 2562 มีโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 870 โรง และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 5 โรง รวมมีโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 875 โรง จากจำนวนโรงเรียนทั้งหมด จำนวน 1,480 โรง คิดเป็นร้อยละ 59.12 ของโรงเรียนทั้งหมด ทั้งนี้มีโรงเรียนขนาดเล็กกระจายอยู่ทั้งในเขตเมือง เขตชนบท

และเขตพื้นที่สูงทุรกันดารทั้ง 4 จังหวัด จังหวัดที่มีจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กที่มีปัญหาเด่นชัดมากที่สุดคือ จังหวัดลำปางซึ่งมีสัดส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุด จำนวน 265 โรง จากโรงเรียนทั้งหมด 336 โรง คิดเป็นร้อยละ 78.86 รองลงมาได้แก่จังหวัดแม่ฮ่องสอนร้อยละ 72.90 จังหวัดลำพูนร้อยละ 68.15 และจังหวัดเชียงใหม่ ร้อยละ 45.49 (สำนักงานศึกษาธิการภาค 15, 2562)

จะเห็นความเชื่อมโยงของจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง และแม่ฮ่องสอน ด้านสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ประเพณีและประชากรและจากข้อมูลจะพบว่าในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบนในจังหวัดที่มีสัดส่วนโรงเรียนขนาดเล็ก มากกว่าทุกจังหวัด คือ จังหวัดลำปาง แต่มีการประสานความร่วมมือขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางกับสมัชชาการศึกษาจังหวัดลำปางให้การสนับสนุนด้านการศึกษาอย่างเด่นชัดและมีการสนับสนุน งบประมาณในการจัดการศึกษาอย่างเข้มแข็งจากกองทุนพัฒนาไฟฟ้า โรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง จึงเลือกพื้นที่จังหวัดลำปางเป็นตัวแทนในการศึกษาของกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้ทำวิจัย เรื่อง คุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา พ.ศ. 2553 – 2554 พบว่า สมมติฐาน 1 คุณภาพของนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยยอมรับสมมติฐาน 1 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์จากการทดสอบระดับชาติ O-Net ระหว่างปีการศึกษา 2553 และปีการศึกษา 2554 พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนน O-Net นักเรียนโรงเรียนขนาดเล็กมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยยะสำคัญที่ระดับ .01 ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งอาจเป็นเพราะสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการสร้างนวัตกรรมการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กออกมาใช้ในโรงเรียนขนาดเล็กทั่วประเทศหลากหลายรูปแบบทำให้แนวโน้มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าสูงขึ้น สมมติฐาน 2 ตัวแปรภูมิภาคไม่ส่งผลต่อความแตกต่างของคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยปฏิเสธสมมติฐาน 2 ทั้งนี้เพราะนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กที่มาจากภูมิภาคที่แตกต่างกันโดยส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยคะแนน O-Net ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้ทำวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคล เพื่อรองรับการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการผลิตและอัตรากำลัง มีความเห็นที่มีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุดคือ การกำหนดอัตรากำลังสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กเป็นการเฉพาะและมีความสัมพันธ์กับจำนวนชั้นเรียน 2) ด้านการสรรหาบุคลากร

มีความเห็นที่มีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุดมี 3 รายการคือ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กด้วยกัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสรรหาครูในพื้นที่หรือท้องถิ่นใกล้เคียงเข้าสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดหาสนับสนุนครูผู้สมัครใจไปสอนในโรงเรียนขนาดเล็กเป็นครั้งคราว 3) ด้านการพัฒนาบุคลากรมีความเห็นที่มีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุด 3 รายการ คือ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้ง่ายต่อการเข้าถึง เพียงพอและทั่วถึง เพื่อเปิดโลกทัศน์มุมมองใหม่ ๆ ให้แก่ครูผู้สอน การพัฒนาบุคลากรโดยมีระบบการตอบแทนจะสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานเช่นการเลื่อนหรือมีวิทยฐานะขึ้นอยู่กับระยะเวลาการสอน สนับสนุนเผยแพร่ นวัตกรรมการพัฒนาครูรูปแบบใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการพัฒนาครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบทห่างไกลนำเทคโนโลยีพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ แก่ครูผู้สอนเป็นประจำสม่ำเสมอ 4) ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพของบุคลากรมีความเห็นที่มีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุด 3 รายการคือ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กเป็นพิเศษ การรวมกลุ่มการพัฒนาหรือบริหารจัดการเป็นกลุ่ม ชมรม หรือสมาคม สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก หลักเกณฑ์และวิธีการการมีและขอเลื่อนวิทยฐานะต้องสอดคล้องกับการทำงานในโรงเรียนขนาดเล็ก 5) ด้านนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลมีความเห็นที่มีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุด 3 รายการ คือ จัดเวียนครูเข้าไปสอนในโรงเรียนขนาดเล็กเพื่ออำนวยความสะดวกในการเดินทาง การกำหนดเวลาปฏิบัติงานและค่าตอบแทนค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานเพื่อเสริมพลังและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ลดการประเมินสถานศึกษาที่ทำให้สูญเสียเวลาและทรัพยากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้ทำวิจัย เรื่อง การศึกษาความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า 1) ความพึงพอใจผู้มีส่วนได้เสียต่อการบริหารจัดการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กแบบเรียนรวมทุกชั้นตามกรอบการดำเนินงานการบริหารสถานศึกษา 4 ด้านพบว่าด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคลและด้านบริหารทั่วไปในภาพรวมผู้มีส่วนได้เสียทั้ง 4 กลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการตามกรอบการดำเนินงานบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับพึงพอใจมาก และเมื่อพิจารณาความพึงพอใจผู้มีส่วนได้เสียเป็นรายกลุ่มพบว่า ในภาพรวมผู้มีส่วนได้เสียทั้ง 4 กลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครองและนักเรียน มีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการ กรอบการดำเนินงาน การบริหารสถานศึกษา 4 ด้านอยู่ในระดับพึงพอใจมาก 2) ความพึงพอใจผู้มีส่วนได้เสียต่อการบริหารจัดการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กแบบเรียนรวมบางชั้นตามกรอบการดำเนินงาน การบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน พบว่า ด้าน

วิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านบริหารทั่วไป ในภาพรวมผู้มีส่วนได้เสียทั้ง 4 กลุ่ม คือผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน มีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการตามกรอบการดำเนินงาน การบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับพึงพอใจมากและเมื่อพิจารณาความพึงพอใจผู้มีส่วนได้เสียเป็นรายกลุ่มพบว่า ในภาพรวมผู้มีส่วนได้เสียทั้ง 4 กลุ่มคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน มีความพึงพอใจ ต่อการบริหารจัดการตามกรอบการดำเนินงานการบริหารสถานศึกษา 4 ด้านอยู่ในระดับพึงพอใจมากเช่นเดียวกัน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้วิจัยเกี่ยวกับ สามทศวรรษโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า นักบริหารการศึกษา และนักวิชาการส่วนใหญ่เห็นความจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อให้การบริหารจัดการโรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงสุด และส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนอย่างจริงจังจึงนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายดังนี้ 1) ผู้บริหารการศึกษามีความกล้าหาญประกาศนโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กเป็นวาระแห่งชาติ ชัดเจน ต่อเนื่องและสามารถนำไปปฏิบัติ2) ปรับแก้กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินนโยบาย 3) จัดทำข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนขนาดเล็กเช่น โรงเรียนหลัก โรงเรียนมารวมและโรงเรียนลักษณะพิเศษที่ไม่สามารถควบรวมได้ 4) สร้างแรงจูงใจให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความเข้มแข็งในการดำเนินการ 5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำแผนการบริหารจัดโรงเรียนการควบรวม 6) โรงเรียนที่ไม่สามารถควบรวมกับโรงเรียนอื่นได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรดูแลช่วยเหลือโรงเรียนจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ 7) โรงเรียนหลักควรได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วน 8) ดำเนินการประชาสัมพันธ์หลากหลายรูปแบบเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วน 9) ในหลายกรณีไม่สามารถรวมโรงเรียนได้ทันที อาจกำหนดรวมเป็นบางช่วงชั้น ค่อยดำเนินการเป็นระยะแล้วรวมหมดทั้งโรงเรียนภายในระยะเวลาที่เหมาะสม 10) ควรมีหลักประกันว่าการรวมโรงเรียนจะไม่ทำให้ผู้เกี่ยวข้องสูญเสียสิทธิ์ที่มีอยู่เดิม 11) คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบประเมินผลและนิเทศการศึกษาควรมีบทบาทในการติดตามและประเมินผลการควบรวมโรงเรียน 12) ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับการถ่ายโอนโรงเรียนขนาดเล็กมากขึ้น 13) นิเทศกำกับ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องรวมทั้งวิจัยพัฒนา14) การทุ่มเทการปฏิบัติงานในการรวมโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้ทำวิจัย เรื่อง การศึกษาผลกระทบด้านสิทธิและโอกาสทางการศึกษาจากการรวมหรือเลิกโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลกระทบด้านสิทธิและโอกาสทางการศึกษาของนักเรียน พบว่า โอกาสทางการศึกษาที่นักเรียนได้รับจากการรวมหรือเลิกโรงเรียนขนาดเล็กของผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มเห็นว่า

นักเรียนได้รับสิทธิโอกาสในระดับมาก จากการจัดการศึกษาแบบเรียนรวมของโรงเรียนขนาดเล็กทุกข้อ และเมื่อจำแนกรายข้อพบว่า นักเรียนได้รับโอกาสมากจากการจัดการศึกษาแบบเรียนรวมของโรงเรียนขนาดเล็กทุกข้อเช่นกัน 2) ผลกระทบด้านสิทธิและโอกาสทางการศึกษาของพ่อแม่หรือผู้ปกครองนักเรียนผลการวิจัยพบว่า เด็กที่มีข้อบกพร่องได้รับสิทธิและโอกาสเข้าเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย การได้รับสิทธิในการรับสิ่งอำนวยความสะดวกสื่อบริการจากบุคลากรทางการศึกษา และความช่วยเหลือทางการศึกษาด้านอื่น ๆ เช่นเดียวกับเด็กปกติอย่างเหมาะสม 3) ผลกระทบด้านวัฒนธรรมความเป็นอยู่ของนักเรียนและพ่อแม่ผู้ปกครองของนักเรียนผลการวิจัยพบว่า จากการรวมหรือเลิกโรงเรียนขนาดเล็กความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียนเดิมลดน้อยลงมากในด้านความร่วมมือหรือการติดต่อสื่อสารทำให้ความผูกพันระหว่างนักเรียนผู้ปกครองกับโรงเรียนหมดไปโดยเฉพาะเมื่อโรงเรียนให้รถไปรับส่งนักเรียนหน้าบ้านกิจกรรมหน้าเสาธงเช้าเย็นไม่มี

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้ทำวิจัย เรื่อง การศึกษาความคุ้มค่าเชิงการลงทุนของโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กทุกระดับในปีการศึกษา พ.ศ. 2552 - 2554 ที่มีประสิทธิภาพด้านการใช้จ่ายงบประมาณกับคุณภาพผู้เรียนในปีการศึกษา 2552 จำนวน 48 โรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 5.43 ปีการศึกษา 2553 เพิ่มขึ้นเป็น 51 โรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 5.77 แต่ปีการศึกษา 2554 ลดลงเหลือ 49 โรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 5.54 ของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละปี เมื่อจำแนกตามระดับที่เปิดสอนสรุปได้ว่าโรงเรียนโรงเรียนขนาดเล็กที่เปิดสอนระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่หกในภาพรวมมีโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นทุกปีแต่เมื่อ พิจารณาจำแนกตามระดับที่เปิดสอนและจำนวนนักเรียนพบว่าโรงเรียนขนาดเล็กที่เปิดสอนระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่หกจำนวนนักเรียน 60 คน ลงมาและโรงเรียนขนาดเล็กที่เปิดสอนระดับชั้นอนุบาล ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่สามมีโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพลดลงทุกปีสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่หนึ่งถึงหกเพิ่มขึ้นในปีการศึกษา พ.ศ. 2553 และลดลงในปีการศึกษา พ.ศ.2554 แต่โรงเรียนขนาดเล็กที่เปิดสอนระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่หกที่มีนักเรียน 60 คนถึง 120 คนทีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปีเมื่อพิจารณาโรงเรียนขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพทุกปีตั้งแต่ปีการศึกษา พ.ศ. 2552 ถึง 2554 พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กที่เปิดสอนทุกระดับที่มีประสิทธิภาพทั้งสามปี จำนวน 20 โรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 2.26

ขัตติยา ด้วงสำราญ (2552)ได้ทำวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กผลการวิจัยพบว่า 1.องค์ประกอบของรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบคือ 1) การวางแผน 2) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 3) กำหนดทิศทางของโรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์

ของโรงเรียน และ6) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 2. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

สรคุปต์ บุญเกษม และคณะ (2560) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับศักยภาพการบริหารจัดการและระดับประสิทธิผลโรงเรียน ขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากและ 2) ปัจจัยศักยภาพการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์มี จำนวน 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยการบริหารจัดการด้านงาน ด้านคน และ ด้านเทคโนโลยีทั้งสามปัจจัยสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 69.0 (R 2 =.690) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้ทำวิจัยเรื่องการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่จำเป็นต้องดำรงอยู่อย่างมีคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์เอกสารการบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็ก มีประวัติการจัดตั้งที่ยาวนาน มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการให้สิทธิและโอกาสทางการศึกษาของเด็กในเขตบริการได้ครอบคลุมพื้นที่ 2) ผลการศึกษาเชิงลึกการบริหารจัดการศึกษาในแนวทางเดียวกับสถานศึกษาขนาดเล็กที่จำเป็นต้องดำรงอยู่อย่างมีคุณภาพทั้ง 6 ประเภทมีแนวทางการบริหารจัดการศึกษาในทางเดียวกัน สถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหาร 4 ด้านคือ บริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคลและบริหารงานทั่วไป บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ผลการสังเคราะห์การบริหารจัดการศึกษา สถานศึกษาขนาดเล็กที่จำเป็นต้องอยู่อย่างมีคุณภาพมีดังนี้ 3.1) สถานศึกษาขนาดเล็กทั้ง 6 ประเภท มีการบริหารจัดการศึกษาที่ใช้กระบวนการบริหารคุณภาพ PDCA ผ่านระบบการประกันคุณภาพภายใน มีการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็ก 3.2) ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็กที่จำเป็นต้องดำรงอยู่คือ การมีผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำสูง มีความรู้ความสามารถได้รับการยอมรับจากคณะครู กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานภายนอกได้ดี ครูมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการสอน มีจิตวิญญาณความเป็นครู มีความเสียสละ อุทิศเวลาให้กับราชการ การทำงานนอกเวลาราชการ แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างครูด้วยกัน มีความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกันทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้ทำวิจัยเรื่องรูปแบบการใช้แท็บเล็ตพีซีเพื่อยกระดับคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์สถานภาพความพร้อมใช้ แท็บเล็ตซีพีเพื่อยกระดับคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กพบว่า สถานภาพความพร้อมใช้แท็บเล็ตซีพีเพื่อยกระดับคุณภาพนักเรียนด้านสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรคมากกว่าโอกาส 2) ผลการศึกษารูปแบบและแนวทางการใช้แท็บเล็ตซีพีในโรงเรียนนำร่องการใช้แท็บเล็ตซีพีพบว่า ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการใช้แท็บเล็ตซีพีในโรงเรียน ลำดับที่ 1 ด้านการปรับปรุงพัฒนา ลำดับที่ 2 ด้านการดำเนินงาน ลำดับที่ 3 ด้านการกำกับติดตาม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาการจัดการศึกษาแบบคละชั้นในโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กที่จัดการเรียนรู้แบบคละชั้นมีประสิทธิผลการบริหารจัดการศึกษาแบบคละชั้นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ ด้านการบริหารงบประมาณและด้านการบริหารงานทั่วไป รองลงมาคือด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านที่มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานน้อยที่สุดคือ ด้านการบริหารงานบุคคล เมื่อพิจารณาการบริหารจัดการศึกษาแบบคละชั้นของโรงเรียนขนาดเล็กทีละงานพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีประสิทธิผลการบริหารจัดการศึกษาแบบคละชั้น การบริหารงานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่าข้อที่มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานมากที่สุดคือข้อเจ็ดหลักสูตรสถานศึกษาได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้ทำวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารทรัพย์สินโรงเรียนขนาดเล็กกรณี ยุบ รวมเลิก เสร็จสิ้นแล้ว ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารทรัพย์สินโรงเรียนขนาดเล็กกรณี ยุบ รวมเลิก เสร็จสิ้นแล้ว มีรูปแบบและรายละเอียดดังนี้ **การบริหารด้านที่ดิน** 1) ที่ดินที่เป็นที่ราชพัสดุ สำรวจตรวจสอบกรรมสิทธิ์ที่ดิน ใช้ประโยชน์ทางการศึกษา จัดหารายได้จากสถานศึกษา เน้นการมีส่วนร่วม จำหน่ายรายได้ส่งกรมธนารักษ์ คืนกรรมสิทธิ์ให้กรมธนารักษ์ 2) ที่ดินที่ไม่ใช่ที่ราชพัสดุ คืนให้กับหน่วยงานที่ขออนุญาตใช้ดำเนินการตามระเบียบของหน่วยงาน 3) ที่ดินบริจาค ดำเนินการตามเจตนารมณ์ของผู้บริจาค ดำเนินการตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง **การบริหารด้านอาคารสิ่งปลูกสร้าง** มอบให้โรงเรียนใกล้เคียงใช้ประโยชน์หน่วยงานอื่นในชุมชนใช้ประโยชน์ บูรณาการใช้ประโยชน์ร่วมกัน ใช้ประโยชน์เป็นแหล่งเรียนรู้ในชุมชน รื้อถอนนำไปใช้ประโยชน์อื่น ดำเนินการตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง **การบริหารด้านครุภัณฑ์และวัสดุ** 1) ครุภัณฑ์สำนักงาน โอนให้โรงเรียนหลัก จัดสรรให้โรงเรียนที่ขาดแคลน จำหน่ายให้เป็นศูนย์ ขายทอดตลาด โอนและแลกเปลี่ยนหน่วยงานอื่น ๆ 2) ครุภัณฑ์การศึกษาโอนให้โรงเรียนหลัก จัดสรรให้โรงเรียนที่ขาดแคลน 3) วัสดุการศึกษาจำหน่าย โอนให้โรงเรียนอื่นตาม

ระเบียบว่าด้วยการพัสดุ **การบริหารด้านงบประมาณ** 1) เงินงบประมาณ โอนให้โรงเรียนหลักส่งคืนคลังตามระเบียบกฎหมาย แจ้งเขตขอปรับเปลี่ยนการจัดสรรเงินงบประมาณ 2) เงินนอกงบประมาณโอนให้โรงเรียนหลักส่งคืนคลังตามระเบียบกฎหมาย 3) เงินรายได้สถานศึกษา ปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุ

สรุป จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กสรุปได้ดังนี้

ด้านปัจจัย ศักยภาพการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็กคือ ด้านงาน ด้านคน และ ด้านเทคโนโลยี ปัจจัยแห่งความสำเร็จคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำสูง มีความรู้ ความสามารถ ได้รับการยอมรับจากคณะครู กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานภายนอกได้ดี ครูมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการสอน มีจิตวิญญาณความเป็นครู มีความเสียสละ อุทิศเวลาให้กับราชการ แสวงหาความรู้ มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างครูด้วยกัน มีความสามัคคี ทำงานเป็นทีม

ด้านรูปแบบ การศึกษาความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่ามีความพึงพอใจระดับมาก รูปแบบการใช้แท็บเล็ตพีซีเพื่อยกระดับคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดเล็กที่จัดการเรียนรู้แบบคละชั้นมีประสิทธิผลการบริหารจัดการศึกษาแบบคละชั้นโดยรวมอยู่ในระดับมาก รูปแบบการบริหารทรัพย์สินโรงเรียนขนาดเล็กกรณียุบ รวมเลิก เสร็จสิ้นแล้ว ประกอบด้วย การบริหารด้านที่ดิน การบริหารด้านอาคารสิ่งปลูกสร้าง การบริหารด้านครุภัณฑ์และวัสดุ การบริหารด้านงบประมาณ

ด้านกลยุทธ์ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบคือ 1) การวางแผน 2) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 3) กำหนดทิศทางของโรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ6) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

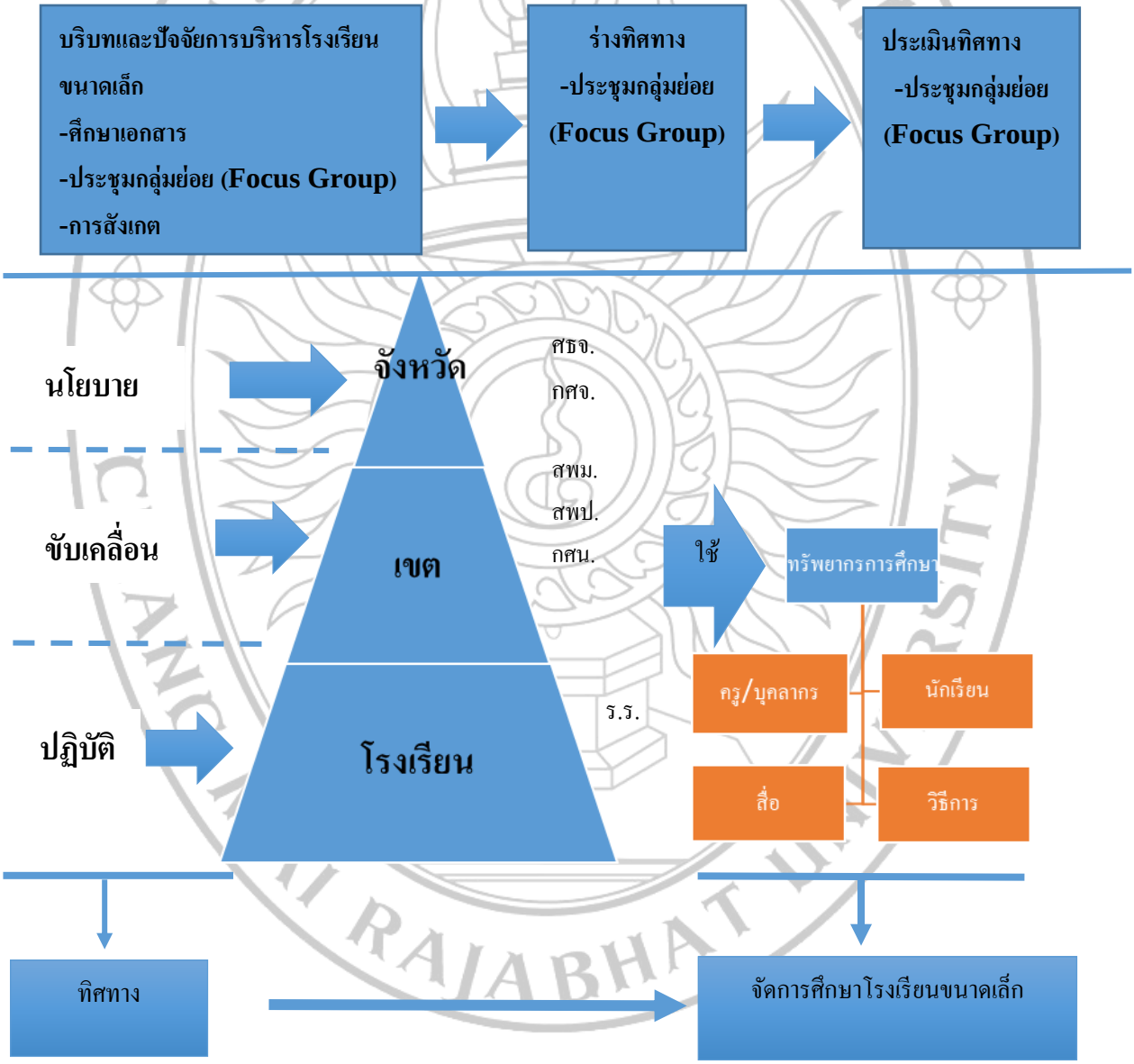
ด้านผลสัมฤทธิ์ นักเรียนได้รับสิทธิโอกาสในระดับมากจากการจัดการศึกษาแบบเรียนรวมของโรงเรียนขนาดเล็ก คุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีแนวโน้มสูงขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 1) ประกาศนโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กเป็นวาระแห่งชาติ 2) ปรับแก้กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เป็นอุปสรรค 3) จัดทำข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนขนาดเล็ก 4) สร้างแรงจูงใจให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำแผนการบริหารจัดโรงเรียนการควบรวม 6) โรงเรียนที่ไม่สามารถควบรวมกับโรงเรียนอื่นได้ ควรดูแลช่วยเหลือให้จัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ 7) โรงเรียนหลักควรได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อม 8) ดำเนินการประชาสัมพันธ์หลากหลายรูปแบบ 9) ในหลายกรณีไม่สามารถรวมโรงเรียนได้ทันที อาจกำหนดรวมเป็นบางช่วงชั้น ค่อยดำเนินการเป็นระยะแล้วรวมหมด 10) ควรมีหลักประกันว่า

การรวมโรงเรียนจะไม่ทำให้ผู้เกี่ยวข้องสูญเสียสิทธิ์ที่มีอยู่เดิม 11) นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องรวมทั้งวิจัยพัฒนา

กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

จากการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก กำหนดแนวทางการศึกษาบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) และการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 2.12 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นการศึกษา ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สมัชชาการศึกษาจังหวัด ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน1 จำนวน 875 โรงเรียน จำนวน 10,063 คน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด สมัชชาการศึกษาจังหวัด ผู้บริหารโรงเรียน ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 จำนวน 12 คน ที่มีบริบทเหมือนกันทั้งด้านสภาพภูมิศาสตร์ สังคมและวัฒนธรรมและมีโรงเรียนขนาดเล็กกระจายอยู่ทั้งในเขตเมือง เขตชนบทและเขตพื้นที่สูงทุรกันดารทั้ง 4 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดลำพูน และจังหวัดลำปาง ปีการศึกษา 2562 โดยมีเกณฑ์การเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ จังหวัดที่มีจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กที่มีปัญหาเด่นชัดมากที่สุด และจังหวัดที่มีปัจจัยสนับสนุนเด่นชัดมากที่สุด คือจังหวัดลำปาง ผู้วิจัยจึงเลือกเป็นตัวแทนในการศึกษาของกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 โดย ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) เนื่องจาก จังหวัดลำปางมีสัดส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมากกว่าทุกจังหวัด มีการประสานความร่วมมือขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางกับสมัชชาการศึกษาจังหวัดลำปางให้การสนับสนุนด้านการศึกษาอย่างเด่นชัด และมีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดการศึกษาอย่างเข้มแข็งจากกองทุนพัฒนาไฟฟ้า โรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยจะได้กำหนดการดำเนินการออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาบริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ ดังนี้

ขอบเขตเนื้อหา

ผู้วิจัยทำการศึกษาบริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ใน 6 ด้านคือ 1) ด้านการบริหารงานทั่วไป 2) ด้านการบริหารงานบุคคล 3) ด้านการบริหารงานวิชาการ 4) ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน 5) การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของผู้บริหารและ 6) ปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

1. ศึกษาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารวิชาการ งานวิจัย หนังสือราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานศึกษาธิการภาค 15 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางเขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางเขต 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางเขต 3 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 35 ถึงสภาพและปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสภาพและปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในพื้นที่ จังหวัดลำปาง

2. สังเคราะห์ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561 – 2580) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 นโยบายการศึกษาของรัฐบาล แนวคิดการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก บทเรียนการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวมรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อศึกษาเกี่ยวกับบริบท และปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ และการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเกี่ยวกับบริบท และปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 วิเคราะห์ข้อมูลจาก การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis)

3. การศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กที่ประสบผลสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยในขั้นตอน ดังนี้

ขอบเขตเนื้อหา

ผู้วิจัยทำการศึกษาบริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบนในโรงเรียนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน จำนวน 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนวัดพระเจ้านั่งแท่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 และโรงเรียนวัดข้างค้ำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1 จำนวน 6 ด้าน คือ 1) ด้าน การบริหารงานทั่วไป 2) ด้านการบริหารงานบุคคล 3) ด้านการบริหารงานวิชาการ 4) ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน 5) การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของผู้บริหารและ 6) ปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

1. สังเกตการดำเนินงานการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูผู้สอน

2. ตรวจสอบร่องรอยการดำเนินงานของโรงเรียน จำนวน 6 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารงานทั่วไป 2) ด้านการบริหารงานบุคคล 3) ด้านการบริหารงานวิชาการ 4) ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน 5) การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของผู้บริหารและ 6) ปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบบันทึกการสังเกตการดำเนินงานโรงเรียนต้นแบบการบริหารจัดการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ร่างแบบบันทึกการสังเกตการดำเนินงาน โรงเรียนต้นแบบการบริหารจัดการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน เสนอต่อประธานกรรมการและกรรมการผู้ควบคุมปริญญานิพนธ์เพื่อตรวจสอบ ความครอบคลุมของเนื้อหาตามกรอบแนวคิดและความถูกต้องของภาษาที่ใช้ แล้วนำไปปรับปรุง แก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2. นำแบบประเมินที่ผ่านการปรับแก้ไขให้คณะกรรมการผู้ควบคุมปริญญานิพนธ์พิจารณา อีกครั้งเพื่อขอทราบความคิดเห็นเพิ่มเติมแล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

3. จัดพิมพ์แบบประเมินฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวมรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองในวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2563 ภาคเช้า ณ โรงเรียนวัดช้างค้ำ และภาคบ่าย ณ โรงเรียนวัดพระเจ้านั่งแท่น โดยการสังเกตและบันทึกข้อมูล เพื่อศึกษาเกี่ยวกับบริบท และปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กที่ในโรงเรียนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน และการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต การดำเนินงานการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูผู้สอน และการตรวจสอบร่องรอยของการดำเนินงาน การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) แล้วสรุปในของความเรียง

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

ขั้นตอน 2.1 การดำเนินการประชุมปฏิบัติการ (Work Shop)

ผู้วิจัยดำเนินการการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยประสานงานจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการส่งหนังสือเชิญผู้เข้าร่วมประชุม จัดเตรียมความพร้อมด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

2. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อระดมสมองและแสดงความคิดเห็น เพื่อหามติร่วมกัน ในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม SWOT Analysis

3. นำเสนอผลการศึกษาบริบท และปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

4. การประชุมเชิงปฏิบัติการระดมแนวความคิด โดยการนำเทคนิคการวิเคราะห์ (SWOT Analysis) เป็นกรอบในการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ด้วยเทคนิค SWOT Analysis ที่ครอบคลุม 4 ด้าน ดังนี้

4.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ถึงสถานะของจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร ตัวแปรในการศึกษาได้แก่ ด้านโครงสร้างและนโยบาย ด้านผลผลิตและการให้บริการ ด้านบุคลากร ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการบริหารจัดการ

4.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ถึงผลกระทบต่อสถานศึกษาในช่วงปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ใน 4 มิติ คือ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและนโยบายภาครัฐและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

5. ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ตามกิจกรรมข้อที่ 4 และปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมให้สมบูรณ์

6. ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ร่วมกันกำหนดค่าน้ำหนักของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน และกำหนดค่าน้ำหนักของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

7. ผู้วิจัยจัดทำเอกสารประกอบการทำ TOWS Matrix

ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดลำปาง ลำปาง ซึ่งผู้วิจัย เลือกเป็นตัวแทนในการศึกษาของกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) เนื่องจากจังหวัดลำปางมีสัดส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมากกว่าทุกจังหวัด มีการประสานความร่วมมือขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางกับสมัชชาการศึกษาจังหวัดลำปาง ให้การสนับสนุนด้านการศึกษาอย่างเด่นชัดและมีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดการศึกษาอย่างเข้มแข็งจากกองทุนพัฒนาไฟฟ้า โรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ได้แก่

1) บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดลำปาง จำนวน 6 คน

2) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดลำปาง จำนวน 2 คน

3) กลุ่มครู ประกอบด้วย ครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดลำปาง จำนวน 2 คน

4) กลุ่มประธานกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดลำปาง จำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติ เพื่อสังเคราะห์ข้อมูลจากสรุปผลการศึกษาบริบท และปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ทำหน้าที่เป็นวิทยากร โดยวิทยากรนำเสนอข้อมูลที่เป็นผลการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ค่าตำแหน่งทางกลยุทธ์ และตำแหน่งสภาพขององค์กรที่สรุปได้มา (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยสรุปผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ดำเนินการประมวลเรียบเรียงและสังเคราะห์ในเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ตามด้วยเทคนิค TOWS Matrix และการจัดลำดับความสำคัญด้วย TOWS Matrix

ขั้นตอน 2.2 การสร้างร่างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

ผู้วิจัยจะดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2.1 แล้วนำมาจัดทำร่างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 อย่างรอบด้าน ประกอบด้วย ร่างเป้าหมายเชิงนโยบาย เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ วิธีคิด/แนวคิดในการจัดการศึกษา แนวทางในการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก วิธีการในการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กและกลยุทธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวมรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับร่างทิศทางการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเกี่ยวกับร่างทิศทางการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 วิเคราะห์ข้อมูลจาก การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis)

ขั้นตอนที่ 2.3 การตรวจสอบร่างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

ผู้วิจัยนำร่างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการมาจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ผู้ตรวจสอบร่างกลยุทธ์ จำนวน 12 คน ประกอบด้วย

1. ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในการนำกลยุทธ์ไปใช้พัฒนาโรงเรียน ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 10 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

1.1 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มศึกษานิเทศก์ ที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดลำปาง จำนวน 6 คน

1.2 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดลำปาง จำนวน 2 คน

1.3 ครูวิชาการโรงเรียนขนาดเล็กที่มีประสบการณ์เป็นครูไม่น้อยกว่า 5 ปี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดลำปาง จำนวน 2 คน

2. นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการในการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 2 คน จากสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นสถาบันผลิตครูในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบบันทึกการตรวจสอบร่างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อพิจารณาความสอดคล้อง ความเหมาะสม และปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมให้สมบูรณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญร่วมกันวิเคราะห์ตรวจสอบและวิพากษ์ร่างทิศทางการจัดการศึกษา ให้ครอบคลุมทุกมิติ และมีการบันทึกเทปเสียง บันทึกภาพถ่ายและการบันทึกเอกสารระหว่างการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการรวบรวมและเรียบเรียงข้อมูลจากมติที่จัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) มาสังเคราะห์ให้ได้ความคิดรวบยอดทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ตามประเด็นการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

การประเมินทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ที่ได้จากการปรับปรุงหลังจากผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความถูกต้องแล้ว ผู้วิจัยจะได้นำทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของยุทธศาสตร์

ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินทิศทางการจัดการศึกษา ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 ท่าน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกข้อใดข้อหนึ่ง ดังนี้

1. ประธานคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดลำปางหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 1 คน

2. ผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาธิการภาคที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนายุทธศาสตร์ และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 2 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

2.1 รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการสำนัก ที่รับผิดชอบการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 1 คน

2.2 ศึกษาธิการภาค 15 หรือ รองศึกษาธิการภาค 15 จำนวน 1 คน

3. นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกและมีประสบการณ์ด้านการพัฒนากลยุทธ์ และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กจากสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นสถาบันผลิตครูในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 จำนวน 1 คน

4. ศึกษาธิการจังหวัด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด และผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่จังหวัดลำปาง ที่มีความรู้และที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนากลยุทธ์ และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 7 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

4.1 ศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 1 คน

4.2 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 4 คน

4.3 ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด จำนวน 1 คน

4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน

5. สมัชชาการศึกษาจังหวัดลำปาง จำนวน 1 คน

ขอบเขตการประเมิน

ประเมินผลทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ความสอดคล้อง (Consistency) ด้านความเหมาะสม (Propriety) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) และด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) ตามกรอบการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กทั้ง 4 ด้าน ภายใต้การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหาร

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ คือ แบบประเมินทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ซึ่งประกอบด้วย การประเมินความสอดคล้อง การประเมินความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า และ ข้อเสนอแนะของการประเมินความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของร่างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 โดยแบบประเมิน แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ประเมิน ลักษณะเป็นแบบปลายเปิด

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของทิศทาง มีลักษณะเป็นมาตรส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับคือ

ระดับ 5 หมายถึง ทิศทางมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม/เป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ทิศทางมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม/เป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ทิศทางมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม/เป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ทิศทางมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม/เป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ทิศทางมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม/เป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 เป็นแบบปลายปิด เลือกตอบและแบบปลายเปิด

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ร่างแบบประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของ ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 เสนอต่อประธานกรรมการและกรรมการผู้ควบคุมปริญญานิพนธ์เพื่อตรวจสอบ ความครอบคลุมของเนื้อหาตามกรอบแนวคิดและความถูกต้องของภาษาที่ใช้ แล้วนำไปปรับปรุง แก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2. นำแบบประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือก่อนนำไปใช้ โดยวิธีการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence = IOC) โดยใช้เทคนิคของRavinia and Hambleton ผลการตรวจสอบความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ รายข้อเท่ากับ 1.00 ทุกข้อ สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (0.50) เนื่องจากผู้เชียวชาญทั้ง 5 ท่านให้ค่าน้ำหนัก เห็นว่าสอดคล้อง (+1) ทุกข้อ รายละเอียดตามตารางที่ 6.1 ในภาคผนวก (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2540, น. 117)

3. นำแบบประเมินที่ผ่านการปรับแก้ไขให้คณะกรรมการผู้ควบคุมปริญญานิพนธ์พิจารณา อีกครั้งเพื่อขอทราบความคิดเห็นเพิ่มเติมแล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

4. จัดพิมพ์แบบประเมินฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันวิเคราะห์ตรวจสอบและวิพากษ์ร่างทิศทางการจัดการศึกษา ให้ครอบคลุมทุกมิติ และมีการบันทึกเทปเสียง บันทึกภาพถ่ายและการบันทึกเอกสารระหว่างการประชุมกลุ่มย่อย

การวิเคราะห์ข้อมูล

กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ต่อร่างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิมาทำการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์เพื่อแปลความหมายของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (บุญชม ศรีสะอาด, 2546, น. 160-162)

ตารางที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอน	กระบวนการ/กิจกรรม	ผลที่ได้รับ
1. เพื่อศึกษาบริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1	การศึกษาบริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 - การวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสาร จากเอกสารวิชาการ งานวิจัย หนังสือราชการและแผนงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ	1.ได้ข้อมูลบริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1
2. เพื่อสร้างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1	2.1 การดำเนินการประชุมปฏิบัติการการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร 2.2 การสร้างร่างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 2.3 การตรวจสอบร่างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 2.4 จัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ผู้ตรวจสอบร่างกลยุทธ์	2.1 ได้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร 2.2 ร่างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 2.3 ร่างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1
3. เพื่อประเมินทิศทาง การจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1	การประเมินทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 - นำทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความสอดคล้องความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของยุทธศาสตร์	ได้ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำการวิเคราะห์เนื้อหา นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาบริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

1. บริบทการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ศึกษาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารวิชาการ งานวิจัย หนังสือราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผลการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) ได้บริบทการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็กประสบปัญหาที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. ปัญหาด้านบุคลากร พบว่า ขาดแคลนครู จำนวนครูไม่ครบชั้น ครูไม่ครบตามรายวิชาเอก ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสภาพที่ครูไม่ครบชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลาเต็มความสามารถ เพราะครูมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากการสอนเป็นจำนวนมาก จึงส่งผลทำให้ประสิทธิภาพและคุณภาพของการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

2. ปัญหาด้านการเรียนการสอน พบว่า หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ไม่ค่อยสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้มีจำนวนจำกัดซึ่งสาเหตุมาจากได้รับงบประมาณน้อย สื่อเทคโนโลยีและการสื่อสารมีใช้อย่างจำกัด และที่มีอยู่ก็ไม่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ สภาพบริบทของการคมนาคมที่ผ่านมา นับว่าไม่ค่อยสะดวกมากนัก รัฐบาลจึงจำเป็นต้องจัดตั้งโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ของประชากรที่อาศัยอยู่ แต่ปัจจุบันความจำเป็นดังกล่าวได้ลดลงเนื่องจากการคมนาคมสะดวกขึ้น ประกอบกับประชากร

มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลทำให้ขนาดของโรงเรียนปรับเปลี่ยนเป็นโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้อัตราส่วนครูต่อนักเรียน และนักเรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน ค่าใช้จ่ายต่อนักเรียน 1 คน สูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่น นอกจากนี้โรงเรียนขนาดเล็กจำนวนหนึ่งอยู่ในพื้นที่ลักษณะพิเศษ อยู่ในพื้นที่ห่างไกลความเจริญ อยู่บนภูเขาสูงบนเกาะ นักเรียนมีปัญหาในการเดินทาง นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียนและ ปัญหาอีกประการหนึ่ง คือ การอพยพเคลื่อนย้ายของประชากรวัยเรียนที่ย้ายติดตามผู้ปกครอง ไปรับจ้างทำงานต่างถิ่น และอัตราการเกิดของประชากรที่ลดลง ทำให้มีจำนวนนักเรียนน้อย ในแต่ละชั้น ส่งผลให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง

4. ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในชุมชนขนาดเล็ก ประชากรมีฐานะยากจน ทำให้ไม่มีศักยภาพในการระดมทรัพยากรเพื่อนำมาช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษาให้กับโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก, 2562, น. 6-8)

2. บริบทการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือตอนบน 1

ผู้วิจัยได้ศึกษาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารวิชาการ งานวิจัย หนังสือราชการ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานศึกษาธิการภาค 15 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ถึงสภาพและปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสภาพและปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในพื้นที่จังหวัดลำปาง สังเคราะห์ แผนพัฒนาภาคเหนือ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 นโยบายการศึกษาของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แนวคิดการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก บทเรียนการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) ได้บริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ดังนี้

2.1 สภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ที่ปรากฏเด่นชัดที่จังหวัดลำปาง นำเสนอในรูปตารางดังนี้

2.1.1 ด้านการบริหารงานทั่วไป

ตารางที่ 4.1 ด้านการบริหารทั่วไป 1

สภาพปัญหาในภาพรวมภาคเหนือตอนบน 1	สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง			
	สพป.ลำปาง เขต 1	สพป.ลำปาง เขต 2	สพป.ลำปาง เขต 3	สพม.35
นโยบายการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่องทำให้โรงเรียนที่ควบรวมไปแล้วขอกลับมาเป็นเอกเทศอีกครั้ง	นโยบายเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็กไม่ชัดเจนเปลี่ยนแปลงบ่อยและขาดความต่อเนื่อง	นโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดที่แจ้งให้ขับเคลื่อนมีมากและเปลี่ยนแปลงบ่อยและบางนโยบายไม่สามารถนำสู่การปฏิบัติได้การดำเนิน งานตามนโยบายบางเรื่องมีข้อจำกัด ในด้านงบประมาณ และขาดบุคลากรเพื่อการสนับสนุนให้นโยบายบรรลุผลสำเร็จ	นโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการขาดความต่อเนื่องการนำนโยบายสู่การปฏิบัติยังไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายและระบบการวัดและประเมินผลไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่สูงห่างไกลกันดารการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง	นโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดมีจำนวนมากและเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 มีการกำหนดนโยบายการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กยังไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า นโยบายเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็กไม่ชัดเจนเปลี่ยนแปลงบ่อยและขาดความต่อเนื่อง นโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดที่แจ้งให้ขับเคลื่อนมีมากและบางนโยบายไม่สามารถนำสู่การปฏิบัติได้ การดำเนินงานตามนโยบายบางเรื่องมีข้อจำกัดในด้านงบประมาณและขาดบุคลากรเพื่อการสนับสนุนให้นโยบายบรรลุผลสำเร็จ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติยังไม่บรรลุ

ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ระบบการวัด การติดตามและประเมินผลยังไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่สูงห่างไกลกันดาร

ตารางที่ 4.2 ด้านการบริหารทั่วไป 2

สภาพปัญหาในภาพรวมภาคเหนือตอนบน 1	**สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง**			
	สพป.ลำปาง เขต 1	**สพป.ลำปาง เขต 2**	**สพป.ลำปาง เขต 3**	**สพม.35**
การดำเนินการตามนโยบายการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก ทำได้ค่อนข้างยาก ผู้ปกครอง ชุมชน ไม่ยินยอมเพราะความผูกพันที่มีต่อบ้าน วัดและโรงเรียนเป็นของชุมชน และห่วงความปลอดภัยของลูกหลานที่ต้องเดินทางทุกวัน หรืออยู่หอพักและห่างไกลจากผู้ปกครอง ไม่มั่นใจในมาตรการที่จะรองรับการแก้ไขปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก	ในพื้นที่ชุมชนเมืองและชนบทประชาชนในท้องถิ่นยังคงมีความรักความผูกพัน หวงแหน จึงไม่เห็นด้วยกับการนำโรงเรียนขนาดเล็กมาเรียนรวมกัน รวมทั้งขาดความเชื่อมั่นในมาตรการที่จะมารองรับการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว จึงทำให้นโยบายการเรียนรวมไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร	ประชาชนในท้องถิ่นมีความรักความผูกพันหวงแหน ไม่เห็นด้วยกับการนำโรงเรียนขนาดเล็กมาเรียนรวม	โรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลและกันดาร การเดินทางไม่สะดวก ไม่สามารถนำมาเรียนรวมกันได้	โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กการขับเคลื่อนนโยบายยังขาดการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง บุคลากรในชุมชนและองค์กรภายนอก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 มีการดำเนินการตามนโยบายการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กทำได้ค่อนข้างยาก ผู้ปกครอง ชุมชน ไม่ยินยอมเพราะความผูกพันที่มีต่อบ้าน วัดและโรงเรียนซึ่งเป็นของชุมชน และห่วงความปลอดภัยของลูกหลานที่ต้องเดินทางทุกวันหรือ อยู่หอพักและห่างไกลจากผู้ปกครอง ไม่มั่นใจในมาตรการที่จะรองรับการแก้ไขปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า ในพื้นที่ชุมชนเมืองและชนบทประชาชนในท้องถิ่นยังคงมีความรัก ความผูกพัน หวงแหน จึงไม่เห็นด้วยกับการนำโรงเรียนขนาดเล็กมาเรียนรวมกัน รวมทั้งขาดความเชื่อมั่นในมาตรการที่จะมา

รองรับการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว จึงทำให้นโยบายการเรียนรวมไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร และโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลและกันดารการเดินทางไม่สะดวกไม่สามารถนำมาเรียนรวมกันได้ ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กการขับเคลื่อนนโยบายยังขาดการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง บุคลากรในชุมชนและองค์กรภายนอก

ตารางที่ 4.3 ด้านการบริหารทั่วไป 3

สภาพปัญหาในภาพรวม ภาคเหนือตอนบน 1	**สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง**			
	สพป.ลำปาง เขต 1	**สพป.ลำปาง เขต 2**	**สพป.ลำปาง เขต 3**	**สพม.35**
สภาพภูมิศาสตร์ โรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูนส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตเมืองและในเขตชนบท นอกจากนั้นจังหวัดแม่ฮ่องสอนและเชียงใหม่ที่ตั้งของโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากอยู่บนพื้นที่สูงห่างไกล ทุรกันดาร และชายขอบไม่สามารถไปเรียนรวมกับโรงเรียนอื่นได้	โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ชุมชนเมืองและพื้นที่ชนบทและบางส่วนเป็นพื้นที่เป็นภูเขาสูง ห่างไกล ทุรกันดาร	โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่จะอยู่ในพื้นที่ชนบทและบางส่วนเป็นชุมชนเมือง	โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกล ทุรกันดาร ไม่สามารถไปเรียนรวมกับโรงเรียนอื่นได้	โรงเรียนมัธยมขนาดเล็กส่วนใหญ่จะอยู่ในพื้นที่ตำบลในชนบท

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 มีสภาพภูมิศาสตร์ โรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูนส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตเมืองและในเขตชนบท นอกจากนั้นจังหวัดแม่ฮ่องสอนและเชียงใหม่ที่ตั้งของโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากอยู่บนพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล ทุรกันดารและชายขอบไม่สามารถไปเรียนรวมกับโรงเรียนอื่นได้ สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต1 โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ชุมชนเมืองและพื้นที่ชนบทและบางส่วนพื้นที่เป็นภูเขาสูง ห่างไกล ทุรกันดาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนใหญ่จะอยู่ในพื้นที่ชนบทและบางส่วนอยู่ในชุมชนเมืองและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่

ภูเขาสูงห่างไกล ทุรกันดารไม่สามารถไปเรียนรวมกับโรงเรียนอื่นได้ ส่วนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 โรงเรียนมัธยมขนาดเล็กส่วนใหญ่จะอยู่ในพื้นที่ตำบลในชนบท

ตารางที่ 4.4 ด้านการบริหารทั่วไป 4

สภาพปัญหาในภาพรวมภาคเหนือตอนบน 1	**สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง**			
	สพป.ลำปาง เขต 1	**สพป.ลำปาง เขต 2**	**สพป.ลำปาง เขต 3**	**สพม.35**
วัฒนธรรมชุมชน วิถีชีวิต ประกอบด้วยชุมชนเมือง ชุมชนชนบทที่ประชาชนส่วนใหญ่เป็นคนเมือง หรือกลุ่มไทญวน กลุ่มไทลื้อ กลุ่มไทใหญ่และกลุ่มไทยเขิน ที่มีวัฒนธรรมและวิถีชีวิตเป็นเอกลักษณ์ใกล้เคียงกัน ส่วนพื้นที่สูงประชาชน ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มชาติพันธุ์ เช่น กะเหรี่ยง ม้ง มูเซอ ลีซอ อาข่า เป็นต้น ทุกกลุ่มมีวัฒนธรรมและวิถีชีวิตเป็นเอกลักษณ์ของตนเองเช่นกัน และกลุ่มแรงงานชาวพม่าที่อพยพเข้ามาทำงานในเขตเมืองและชนบท	ประชาชนส่วนใหญ่เป็นคนเมือง มีกลุ่มไทยลื้อและกลุ่มชาติพันธุ์ในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกลกันดาร เช่น กะเหรี่ยง ม้ง มูเซอ ลีซอ อาข่า นอกจากนั้นยังมีกลุ่มแรงงานชาวพม่าที่อพยพเข้ามาทำงานในโรงงานขนาดเล็กในชุมชนเมืองและชนบท	ประชาชนส่วนใหญ่เป็นคนเมือง	พื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลกันดารมีความหลากหลายของกลุ่มชาติพันธุ์	ประชาชนส่วนใหญ่เป็นคนเมือง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 มีวัฒนธรรมชุมชน วิถีชีวิต ประกอบด้วยชุมชนเมือง ชุมชนชนบทที่ประชาชน ส่วนใหญ่เป็นคนเมือง หรือกลุ่มไทญวน กลุ่มไทลื้อ กลุ่มไทใหญ่และกลุ่มไทยเขิน ที่มีวัฒนธรรมและวิถีชีวิตเป็นเอกลักษณ์ใกล้เคียงกัน ส่วนพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล ทุรกันดารประชาชน ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มชาติพันธุ์ เช่น กะเหรี่ยง ม้ง มูเซอ ลีซอ อาข่า เป็นต้น ทุกกลุ่มมีวัฒนธรรมและวิถีชีวิตเป็นเอกลักษณ์ของตนเองเช่นกัน นอกจากนั้นยังมีกลุ่มแรงงานชาวพม่าที่อพยพเข้ามาทำงานในเขตเมืองและชนบท

สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า ประชาชนส่วนใหญ่เป็นคนเมือง มีกลุ่มไทยลื้อ และกลุ่มชาติพันธ์ในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล กันดาร เช่นกะเหรี่ยง ม้ง มูเซอ ลีซอ อาข่า นอกจากนั้นยังมี กลุ่มแรงงานชาวพม่าที่อพยพเข้ามาทำงานในโรงงานขนาดเล็กในชุมชนเมืองและชนบท นอกจากนั้นในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล กันดารมีความหลากหลายของกลุ่มชาติพันธุ์

ตารางที่ 4.5 ด้านการบริหารทั่วไป 5

สภาพปัญหาในภาพรวมภาคเหนือตอนบน 1	สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง			
	สพป.ลำปาง เขต 1	สพป.ลำปาง เขต 2	สพป.ลำปาง เขต 3	สพม.35
อัตราการเกิดของประชากรลดลงมากทุกพื้นที่ ผู้ปกครองชุมชน มีค่านิยมส่งบุตรหลานเข้าไปเรียนในโรงเรียนยอดนิยมสูงในเมืองและมีอัตราการย้ายถิ่นของประชากรจากชนบทเข้าสู่ตัวเมือง ทำให้ประชากรวัยเรียนลดลง ผู้ปกครองทำงานในเมือง จึงนำบุตร หลานเข้ามาเรียนในเมืองด้วย ในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล กันดาร การเคลื่อนย้ายประชากรวัยแรงงานที่ว่างเว้นจากการเกษตร หรือผู้ที่มีอาชีพรับจ้าง ไปทำงานในเมือง ใหญ่นำบุตรติดตามไปด้วย	ประชากรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้จำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนลดลง ส่งผลกระทบต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในบางกิจกรรม	อัตราการเกิดของประชากรลดลงเรื่อย ๆ ส่งผลให้จำนวนนักเรียนลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนเพิ่มขึ้น ประชากรวัยทำงาน (พ่อ –แม่-ผู้ปกครอง) มีการทำงานในพื้นที่อื่นเกิดการย้ายถิ่นฐาน ส่งผลให้อัตราการเข้าเรียนลดลง	อัตราการเกิดของประชากรลดลง	อัตราการเกิดของประชากรลดลง ส่งผลให้โรงเรียนมีจำนวนนักเรียนลดลง ค่านิยมของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนยอดนิยมมากกว่าโรงเรียนในชุมชน

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 มีอัตราการเกิดของประชากรลดลงมากทุกพื้นที่ ผู้ปกครอง ชุมชน มีค่านิยมส่งบุตร หลานเข้าไปเรียนในโรงเรียนแข่งขันสูงในเมืองและมีอัตราการย้ายถิ่นของประชากรจากชนบทเข้าสู่ตัวเมือง ทำให้ประชากรวัยเรียนลดลง ผู้ปกครองทำงานในเมือง จึงนำบุตรหลานเข้ามาเรียนในเมืองด้วย ในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล กันดารการเคลื่อนย้ายประชากรวัยแรงงานที่ว่างเว้นจากการเกษตรหรือผู้ที่มีอาชีพ

รับจ้าง ไปทำงานในเมืองใหญ่ ๆ นำบุตรติดตามไปด้วย สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า อัตราการเกิดของประชากรลดลงทุกพื้นที่ ประชากรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้จำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนลดลง ค่านิยมของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนยอดนิยมมากกว่าโรงเรียนในชุมชน ประชากรวัยทำงานพ่อแม่ผู้ปกครองมีการทำงานในพื้นที่อื่น เกิดการย้ายถิ่นฐานส่งผลให้อัตราการเข้าเรียนลดลง

ตารางที่ 4.6 ด้านการบริหารทั่วไป 6

สภาพปัญหาในภาพรวมภาคเหนือตอนบน 1	สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง			
	สพป.ลำปาง เขต 1	สพป.ลำปาง เขต 2	สพป.ลำปาง เขต 3	สพม.35
ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมทำให้ผู้ปกครองต้องออกหางานทำ ทำให้ครอบครัวแตกแยกนักเรียนต้องอาศัยอยู่กับผู้อื่น	สภาพครอบครัวแตกแยกนักเรียนอาศัยกับผู้อื่น	ประชากรวัยเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้อาศัยอยู่กับพ่อ แม่ แต่อยู่กับผู้อื่น ซึ่งบางส่วน ไม่สามารถดูแลช่วยเหลือนักเรียนร่วมกับโรงเรียนได้ นักเรียนบางส่วนสภาพครอบครัวแตกแยกมีความรุนแรงในครอบครัว ส่งผลให้นักเรียน เกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม	ในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลกันดารมีการอพยพย้ายถิ่นเพื่อหางานทำ ก่อให้เกิดปัญหาครอบครัวแตกแยก นักเรียนไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่จากผู้ปกครองเท่าที่ควร ปัญหาสิ่งเสพติดในชุมชน เป็นปัจจัยเสี่ยงต่อผู้เรียน	โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีปัญหาครอบครัว ปัญหาสังคม ส่งผลให้นักเรียนมีความเสี่ยงหรือมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 มีปัญหาเศรษฐกิจสังคมและผู้ปกครองต้องออกหางานทำ ทำให้นักเรียนต้องอาศัยอยู่กับผู้อื่น ครอบครัวแตกแยก สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า ประชากรวัยเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้อาศัยอยู่กับพ่อ แม่ แต่อาศัยกับผู้อื่น ซึ่งบางส่วนไม่สามารถดูแลช่วยเหลือนักเรียนร่วมกับโรงเรียนได้ บางส่วนสภาพครอบครัวแตกแยก มีความรุนแรงในครอบครัว ส่งผลให้นักเรียนเกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม และในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลกันดารการอพยพย้ายถิ่นเพื่อหางานทำ ก่อให้เกิดปัญหาครอบครัวแตกแยกนักเรียนไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่จากผู้ปกครองเท่าที่ควรปัญหาสิ่งเสพติดในชุมชน เป็นปัจจัยเสี่ยงต่อผู้เรียน ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีปัญหาครอบครัว ปัญหาสังคม ส่งผลให้นักเรียนมีความเสี่ยงหรือมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม

ตารางที่ 4.7 ด้านการบริหารทั่วไป 7

สภาพปัญหาใน ภาพรวม ภาคเหนือตอนบน 1	**สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง**			
	สพป.ลำปาง เขต 1	**สพป.ลำปาง เขต 2**	**สพป.ลำปาง เขต 3**	**สพม.35**
อาคารเรียน อาคารประกอบ อุปกรณ์อำนวยความสะดวกไม่เพียงพอ และทรุดโทรม การสร้างบรรยากาศไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ขาดแหล่งเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนและห้องสมุด	ขาดแคลนอาคารเรียนส่วนใหญ่ชำรุดทรุดโทรมขาดแคลนอุปกรณ์การเรียนการสอน	ขาดแคลนสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน	ขาดแคลนอาคารเรียน อาคารประกอบสภาพอาคารสถานที่ส่วนใหญ่ชำรุดทรุดโทรม ขาดแคลนห้อง ปฏิบัติการต่าง ๆ สื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนอุปกรณ์การสื่อสาร และเทคโนโลยี ระบบสาธารณูปโภค เกิดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา	โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กจำนวนห้องเรียนห้องปฏิบัติการไม่เพียงพอตามกลุ่มสาระการเรียนรู้

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 มีอาคารเรียน อาคารประกอบ อุปกรณ์อำนวยความสะดวกไม่เพียงพอและทรุดโทรมการสร้างบรรยากาศไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ขาดแหล่งเรียนรู้ในการจัดการเรียน

การสอนและห้องสมุด สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า ขาดแคลนอาคารเรียนส่วนใหญ่ชำรุดทรุดโทรมและขาดแคลนอุปกรณ์การเรียนการสอนและโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกลและกันดาร ขาดแคลนอาคารเรียน อาคารประกอบ สภาพอาคารสถานที่ส่วนใหญ่ชำรุดทรุดโทรม ขาดแคลนห้องปฏิบัติการต่างๆ สื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์การสื่อสารและเทคโนโลยี ระบบสาธารณูปโภค เกิดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำนวนห้องเรียน ห้องปฏิบัติการไม่เพียงพอตามกลุ่มสาระการเรียนรู้

ตารางที่ 4.8 ด้านการบริหารทั่วไป 8

สภาพปัญหาในภาพรวมภาคเหนือตอนบน 1	**สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง**			
	สพป.ลำปาง เขต 1	**สพป.ลำปาง เขต 2**	**สพป.ลำปาง เขต 3**	**สพม.35**
โรงเรียนส่วนใหญ่ขาดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา	คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน เข้ามามีส่วนรวมในการจัดการศึกษาน้อย จึงทำให้สถานศึกษาขนาดเล็กต้องพัฒนาตนเองตามศักยภาพที่มีอยู่ ส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน	โรงเรียนไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนอย่างเต็มที่	โรงเรียนไม่ได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจากผู้ปกครองในการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเต็มที่	โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กยังไม่ได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากชุมชนอย่างเต็มที่

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 โรงเรียนส่วนใหญ่ขาดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ในการจัดการศึกษา สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนชุมชน เข้ามามีส่วนรวมในการจัดการศึกษาน้อย จึงทำให้สถานศึกษาขนาดเล็กต้องพัฒนาตนเองตามศักยภาพที่มีอยู่ ส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน และในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกลและกันดาร โรงเรียนไม่ได้รับการ

สนับสนุนและความร่วมมือจากผู้ปกครองในการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเต็มที่ ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กยังไม่ได้รับการสนับสนุน และการมีส่วนร่วมจากชุมชนอย่างเต็มที่

2.1.2 ด้านการบริหารงานบุคคล

ตารางที่ 4.9 ด้านการบริหารงานบุคคล 1

สภาพปัญหาในภาพรวมภาคเหนือตอนบน 1	สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง			
	สพป.ลำปาง เขต 1	สพป.ลำปาง เขต 2	สพป.ลำปาง เขต 3	สพม.35
ผู้บริหารและครูผู้สอนโยกย้ายบ่อย บางโรงเรียนไม่มีผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล กันดาร และโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 60 คน ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารหรือครูที่ได้รับการบรรจุใหม่ และจะมีการโยกย้ายเป็นประจำทำให้การบริหารจัดการโรงเรียนขาดความต่อเนื่อง ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กบางส่วนยังขาดทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียน	ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กย้ายบ่อยทำให้ไม่มีผู้บริหาร	ขาดผู้บริหารจึงตั้งครูสายผู้สอนรักษาการณ์ผู้บริหาร	ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารหรือครูที่ได้รับการบรรจุใหม่และมีการโยกย้ายเป็นประจำทำให้การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กขาดความต่อเนื่อง	ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กย้ายบ่อยขาดความต่อเนื่องและขาดประสบการณ์ในการบริหารมัธยมศึกษา

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ผู้บริหารและครูผู้สอนโยกย้ายบ่อย บางโรงเรียนไม่มีผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล กันดารและโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 60 คน ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารหรือครูที่ได้รับการบรรจุใหม่ และจะมีการโยกย้ายเป็นประจำทำให้การบริหารจัดการโรงเรียนขาดความต่อเนื่อง ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กบางส่วนยังขาดทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียน สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กย้ายบ่อยทำให้ไม่มีผู้บริหาร จึงตั้งครูสายผู้สอนรักษาการณ์และผู้บริหารโรงเรียนในพื้นที่

ภูเขาสูง ห่างไกล กันดาร ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารหรือครูที่ได้รับการบรรจุใหม่ และมีการโยกย้ายเป็นประจำทำให้การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กขาดความต่อเนื่อง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กย้ายบ่อยขาดความต่อเนื่องและขาดประสบการณ์ในการบริหารมัธยมศึกษา

ตารางที่ 4.10 ด้านการบริหารงานบุคคล 2

สภาพปัญหาในภาพรวมภาคเหนือตอนบน 1	**สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง**			
	สพป.ลำปาง เขต 1	**สพป.ลำปาง เขต 2**	**สพป.ลำปาง เขต 3**	**สพม.35**
ขาดแคลนครูผู้สอน ครูผู้สอนไม่ครบชั้นเรียนไม่ครบทุกกลุ่มสาระ อัตราครูต่อนักเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ ครูไม่เพิ่มตามหลักเกณฑ์ ก.ค.ศ.	ขาดแคลนครู ครูสอนไม่ครบชั้นอัตราส่วนครูต่อนักเรียนไม่สอดคล้องต่อการจัดการเรียนการสอนและไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก	ขาดแคลนครูตามมาตรฐานวิชาเอก	โรงเรียนในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล กันดาร ขาดแคลนครู ครูสอนไม่ครบชั้น ครูไม่ครบตามกลุ่มสาระฯ	โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กยังขาดแคลนครูขาดครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ขาดแคลนครูผู้สอน ครูผู้สอนไม่ครบชั้นเรียนไม่ครบทุกกลุ่มสาระฯ อัตราครูต่อนักเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ ครูไม่เพิ่มตามหลักเกณฑ์ ก.ค.ศ. สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า ขาดแคลนครู ครูสอนไม่ครบชั้น ขาดแคลนครูตามมาตรฐานวิชาเอก อัตราส่วนครูต่อนักเรียน ไม่สอดคล้องต่อการจัดการเรียนการสอนและไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก และ โรงเรียนในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล กันดาร ขาดแคลนครู ครูไม่ครบชั้น ครูไม่ครบตามกลุ่มสาระฯ ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กยังขาดแคลนครู ขาดครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา

ตารางที่ 4.11 ด้านการบริหารงานบุคคล 3

สภาพปัญหาใน ภาพรวม ภาคเหนือตอนบน 1	สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง			
	สพป.ลำปาง เขต 1	สพป.ลำปาง เขต 2	สพป.ลำปาง เขต 3	สพม.35
ครูผู้สอนมีภาระงานมากนอกเหนือจากการสอน ทำให้ครูสอนไม่เต็มเวลาและเต็มความสามารถ ไม่มีเวลาผลิตสื่อหรือนวัตกรรมการเรียนการสอนเพิ่มส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ	ครูใช้เวลาในการปฏิบัติภาระงานอื่น ๆ มากกว่าการจัดการเรียนการสอน	ครูมีภาระงานตามโครงสร้างมากทั้งรับผิดชอบงานการจัดการเรียนการสอน และงานจัดทำเอกสารทางการเงิน การบัญชี และพัสดุ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน	โรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่สูง ห่างไกล ทุรกันดาร ครูมีภาระงานอื่นเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก เช่น ปฏิบัติหน้าที่การสอนมากกว่า 1 กลุ่มสาระฯ ปฏิบัติหน้าที่งานสนับสนุนการสอนด้านอื่น ๆ	-

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ครูผู้สอนมีภาระงานมากนอกเหนือจากการสอนทำให้ครูสอนไม่เต็มเวลาและเต็มความสามารถไม่มีเวลาผลิตสื่อหรือนวัตกรรมการเรียนการสอนเพิ่มส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า ครูใช้เวลาในการปฏิบัติภาระงานอื่น ๆ มากกว่าการจัดการเรียนการสอน ครูมีภาระงานตามโครงสร้างมากทั้งรับผิดชอบงานการจัดการเรียนการสอน และงานจัดทำเอกสารทางการเงิน การบัญชี และพัสดุ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่สูง ห่างไกล ทุรกันดาร ครูมีภาระงานอื่นเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก เช่น ปฏิบัติหน้าที่การสอนมากกว่า 1 กลุ่มสาระฯ ปฏิบัติหน้าที่งานสนับสนุนการสอนด้านอื่น ๆ

ตารางที่ 4.12 ด้านการบริหารงานบุคคล 4

สภาพปัญหาใน ภาพรวม ภาคเหนือตอนบน 1	สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง			
	สพป.ลำปาง เขต 1	สพป.ลำปาง เขต 2	สพป.ลำปาง เขต 3	สพม.35
ขาดแคลนบุคลากรสายสนับสนุนการสอน เช่น เจ้าหน้าที่การเงิน พัสดุ	ขาดบุคลากรสายสนับสนุนการสอน เช่น ลูกจ้างประจำตำแหน่งนักการภารโรง	ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ ด้านการเงินและพัสดุ	บุคลากรทางการศึกษาไม่เพียงพอ	-

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ขาดแคลนบุคลากรสายสนับสนุนการสอน เช่น เจ้าหน้าที่การเงินพัสดุ สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ ด้านการเงินและพัสดุ ขาดบุคลากรสายสนับสนุนการสอน เช่น ลูกจ้างประจำตำแหน่ง นักการภารโรง ส่วนโรงเรียนในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกล กันดาร บุคลากรทางการศึกษาไม่เพียงพอ

ตารางที่ 4.13 ด้านการบริหารงานบุคคล 5

สภาพปัญหาใน ภาพรวม ภาคเหนือตอนบน 1	สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง			
	สพป.ลำปาง เขต 1	สพป.ลำปาง เขต 2	สพป.ลำปาง เขต 3	สพม.35
ครูขาดขวัญและกำลังใจตลอดจนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพ	ขาดการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก	-	ขาดแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กบนพื้นที่สูงห่างไกลกันดาร	-

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ครูขาดขวัญและกำลังใจ ตลอดจนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า ขาดการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กและขาดแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กบนพื้นที่สูงห่างไกลกันดาร

2.1.3 ด้านการบริหารงานวิชาการ

ตารางที่ 4.14 ด้านการบริหารงานวิชาการ 1

สภาพปัญหาในภาพรวมภาคเหนือตอนบน 1	**สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง**			
	สพป.ลำปาง เขต 1	**สพป.ลำปางเขต 2**	**สพป.ลำปาง เขต 3**	**สพม.35**
หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก สื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้มีจำนวนจำกัด การวัดผลประเมินผลเน้นการสอบ มากกว่าการประเมินผู้เรียนเป็นรายบุคคล	ครูส่วนใหญ่ไม่จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้	การนำหลักสูตรสถานศึกษาสู่การปฏิบัติมีข้อจำกัดด้านบุคลากร ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	หลักสูตรท้องถิ่นการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	-

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก สื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้มีจำนวนจำกัด การวัดผลประเมินผลเน้นการสอบ มากกว่าการประเมินผู้เรียนเป็นรายบุคคล สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า การนำหลักสูตรสถานศึกษาสู่การปฏิบัติมีข้อจำกัดด้านบุคลากร ครูส่วนใหญ่ไม่จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลและกันดาร หลักสูตรท้องถิ่นการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

ตารางที่ 4.15 ด้านการบริหารงานวิชาการ 2

สภาพปัญหาในภาพรวมภาคเหนือตอนบน 1	สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง			
	สพป.ลำปาง เขต 1	สพป.ลำปาง เขต 2	สพป.ลำปาง เขต 3	สพม.35
นักเรียนกลุ่มชาติพันธุ์ใช้ภาษาไทยเป็นภาษาที่สอง ส่วนใหญ่ใช้ภาษาถิ่นในการสื่อสาร ทำให้ขาดทักษะในการอ่านและการเขียนภาษาไทยในระดับชั้นปฐมวัยและระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 โดยเฉพาะจังหวัดแม่ฮ่องสอนและจังหวัดเชียงใหม่ในพื้นที่ชายขอบและภูเขาสูง	นักเรียนกลุ่มชาติพันธุ์และเด็กด้อยโอกาสชาวพม่าอพยพขาดทักษะในการอ่านและเขียนภาษาไทยในชั้นปฐมวัยและประถมศึกษาปีที่ 1	-	มีจำนวนนักเรียนอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 เป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะพื้นที่สูง	-

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 นักเรียนกลุ่มชาติพันธุ์ใช้ภาษาไทยเป็นภาษาที่สอง ส่วนใหญ่ใช้ภาษาถิ่นในการสื่อสาร ทำให้ขาดทักษะในการอ่านและการเขียนภาษาไทยในระดับชั้นปฐมวัยและระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 โดยเฉพาะจังหวัดแม่ฮ่องสอนและจังหวัดเชียงใหม่ ในพื้นที่ชายขอบและภูเขาสูง สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า นักเรียนกลุ่มชาติพันธุ์ และเด็กด้อยโอกาสชาวพม่าอพยพขาดทักษะในการอ่านและเขียนภาษาไทยในชั้นปฐมวัยและประถมศึกษาปีที่ 1 ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลและกันดาร มีจำนวนนักเรียนอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 เป็นจำนวนมากโดยเฉพาะพื้นที่สูง

ตารางที่ 4.16 ด้านการบริหารงานวิชาการ 3

สภาพปัญหาใน ภาพรวม ภาคเหนือตอนบน 1	สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง			
	สพป.ลำปาง เขต 1	สพป.ลำปาง เขต 2	สพป.ลำปาง เขต 3	สพม.35
ครูผู้สอนส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบบูรณาการ สอนหลายชั้นเรียนสอนแบบคละชั้น	ครูขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบบูรณาการและการใช้เทคโนโลยี	-	โรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกล กันดาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่บรรจุใหม่ขาดประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน	-

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ครูผู้สอนส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบบูรณาการ สอนหลายชั้นเรียน สอนแบบคละชั้น สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า ครูขาดทักษะ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบบูรณาการและการใช้เทคโนโลยี ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกล กันดาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่บรรจุใหม่ ขาดประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน

ตารางที่ 4.17 ด้านการบริหารงานวิชาการ 4

สภาพปัญหาใน ภาพรวม ภาคเหนือตอนบน 1	สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง			
	สพป.ลำปาง เขต 1	สพป.ลำปาง เขต 2	สพป.ลำปาง เขต 3	สพม.35
ในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล กันดาร ขาดแคลนครู จึงมีการจัดการเรียนรู้โดยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม DLTV (Distance Learning Television) ทั้งแบบ Full DLTV และแบบบูรณาการร่วมกับการเรียนการสอนอื่น และการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นเรียน	การจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม DLTV ครูต้องเตรียมสื่อและใบงานล่วงหน้าและใช้งบประมาณสูง ไม่เพียงพอ โรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่สูง ห่างไกล ทุรกันดาร มีสัญญาณ INTERNET ไม่เสถียรทำให้มีปัญหาในการใช้จัดการเรียนการสอน	-	พื้นที่อยู่ห่างไกล มีสัญญาณ INTERNET ไม่เสถียร ทำให้มีปัญหาในการใช้จัดการเรียนการสอนและทำให้เกิดปัญหาการใช้งานด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการศึกษา	-

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ในพื้นที่ห่างไกล กันดาร ภูเขาสูง ขาดแคลนครู จึงมีการจัดการเรียนรู้โดยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม DLTV (Distance Learning Television) ทั้งแบบ Full DLTV และแบบบูรณาการร่วมกับการเรียนการสอนอื่น และการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นเรียน สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า การจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม DLTV ครูต้องเตรียมสื่อและใบงานล่วงหน้าและใช้งบประมาณสูง ไม่เพียงพอ และโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่สูง ห่างไกล ทุรกันดาร มีสัญญาณ INTERNET ไม่เสถียร ทำให้มีปัญหาในการใช้จัดการเรียนการสอน ปัญหาการใช้งานด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการศึกษา

ตารางที่ 4.18 ด้านการบริหารงานวิชาการ 5

สภาพปัญหาในภาพรวม ภาคเหนือตอนบน 1	สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง			
	สพป.ลำปาง เขต 1	สพป.ลำปาง เขต 2	สพป.ลำปาง เขต 3	สพม.35
ขาดสื่อเทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์โดยเฉพาะสื่อและเทคโนโลยีที่ราคาแพง	สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอนไม่เพียงพอ คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ประกอบขาดความพร้อมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ	วัสดุ อุปกรณ์ มีสภาพเก่าหรือชำรุด เนื่องจากขาดงบประมาณในการซ่อมแซมบำรุงรักษา วัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอในการจัดการเรียนการสอน	โรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่สูงห่างไกลทุรกันดาร ขาดแคลนด้านสื่อวัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัย	วัสดุ อุปกรณ์สื่อการเรียนรู้ไม่เพียงพอ

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ขาดสื่อเทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ โดยเฉพาะสื่อและเทคโนโลยีที่ราคาแพง สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอนไม่เพียงพอ คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ประกอบ ขาดความพร้อมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ขาดงบประมาณในการซ่อมแซม บำรุงรักษา และโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่สูง ห่างไกล ทุรกันดาร ขาดแคลนด้านสื่อ วัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัย ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก วัสดุ อุปกรณ์สื่อการเรียนรู้ไม่เพียงพอ

ตารางที่ 4.19 ด้านการบริหารงานวิชาการ 6

สภาพปัญหาใน ภาพรวม ภาคเหนือตอนบน 1	สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง			
	สพป.ลำปาง เขต 1	สพป.ลำปาง เขต 2	สพป.ลำปาง เขต 3	สพม.35
ครูบางส่วนขาดทักษะด้านเทคโนโลยี ไม่สามารถใช้เทคโนโลยีประกอบการจัดการเรียนการสอนได้	การใช้สื่อเทคโนโลยีควบคุมได้ยาก มีผลกระทบต่อพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของผู้เรียน	การเข้าถึงเทคโนโลยีทำได้ง่ายขึ้น รวมทั้งมีการส่งต่อข้อมูลข่าวสาร ไม่มีการคัดกรองทำให้เด็กเสพข่าวที่ผิดไปจากความจริง (Fake NEWS)	โรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่สูง ห่างไกล ทุรกันดาร ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เกม อินเทอร์เน็ตที่ไม่เหมาะสม ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้เรียน	โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้าถึงได้ง่ายสะดวกรวดเร็ว เช่น เกมส์ออนไลน์ สังคมออนไลน์ เป็นต้น ส่งผลให้ผู้เรียนบางส่วนมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ หรือถูกชักจูงได้ง่าย

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ครูบางส่วนขาดทักษะด้านเทคโนโลยี ไม่สามารถใช้เทคโนโลยีประกอบการจัดการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า การเข้าถึงเทคโนโลยีทำได้ง่ายขึ้น รวมทั้งมีการส่งต่อข้อมูลข่าวสาร ไม่มีการคัดกรองทำให้เด็กเสพข่าวที่ผิดไปจากความจริง (Fake NEWS) การใช้สื่อเทคโนโลยีควบคุมได้ยาก มีผลกระทบต่อพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของผู้เรียนและโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่สูง ห่างไกล ทุรกันดาร ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เกม อินเทอร์เน็ตที่ไม่เหมาะสม ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้เรียน ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้าถึงได้ง่ายสะดวกรวดเร็ว เช่น เกมส์ออนไลน์ สังคมออนไลน์ เป็นต้น ส่งผลให้ผู้เรียนบางส่วนมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ หรือถูกชักจูงได้ง่าย

ตารางที่ 4.20 ด้านการบริหารงานวิชาการ 7

สภาพปัญหาใน ภาพรวม ภาคเหนือตอนบน 1	สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง			
	สพป.ลำปาง เขต 1	สพป.ลำปาง เขต 2	สพป.ลำปาง เขต 3	สพม.35
ผู้ปกครองขาดความรู้ความเข้าใจในการสนับสนุน ส่งเสริม แนะนำการเรียนรู้ของนักเรียน	ผู้ปกครองส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยี ไม่สามารถให้คำแนะนำหรือควบคุมการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมให้กับผู้เรียนได้	ผู้ปกครองขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอนและให้คำแนะนำแก่ผู้เรียน	ผู้ปกครองไม่สามารถสอนและให้คำแนะนำการเรียนแก่นักเรียนได้	-

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ผู้ปกครองขาดความรู้ ความเข้าใจในการสนับสนุน ส่งเสริม แนะนำการเรียนรู้ของนักเรียน สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า ผู้ปกครองขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอน ส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยี ไม่สามารถให้คำแนะนำหรือควบคุมการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมให้กับผู้เรียนได้ และโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่สูงห่างไกล ทุรกันดาร ผู้ปกครองไม่สามารถสอนและให้คำแนะนำการเรียนแก่นักเรียนได้

ตารางที่ 4.21 ด้านการบริหารงานวิชาการ 8

สภาพปัญหาในภาพรวมภาคเหนือตอนบน 1	สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง			
	สพป.ลำปาง เขต 1	สพป.ลำปาง เขต 2	สพป.ลำปาง เขต 3	สพม.35
ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (NT) ระดับประถมศึกษาปีที่ 3 ในภาพรวมต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับ สพฐ. และระดับประเทศ	โรงเรียนขนาดเล็ก ค่าเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของระดับประเทศ	ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ค่าเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของระดับประเทศ	ผู้เรียนมีค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของระดับประเทศ ผู้เรียนส่วนใหญ่ขาดทักษะที่จำเป็นในโลกศตวรรษที่ 21	ค่าเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของระดับประเทศ

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (NT) ระดับประถมศึกษาปีที่ 3 ในภาพรวมต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และระดับประเทศ สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปางพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ค่าเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของระดับประเทศ และโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลและกันดาร มีค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของระดับประเทศ รวมทั้งขาดทักษะที่จำเป็นในโลกศตวรรษที่ 21 ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ค่าเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของระดับประเทศ

2.1.4 ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน

ตารางที่ 4.22 ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน 1

สภาพปัญหาในภาพรวมภาคเหนือตอนบน 1	สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง			
	สพป.ลำปาง เขต 1	สพป.ลำปาง เขต 2	สพป.ลำปาง เขต 3	สพม.35
งบประมาณอุดหนุนโรงเรียนขนาดเล็กยังไม่เพียงพอกับการบริหาร การจัดสรรงบประมาณคิดตามรายหัวนักเรียนทำให้ได้รับงบประมาณน้อยกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่นำไปใช้ด้านสาธารณูปโภคและบริหารทั่วไป ไม่เพียงพอต่อการพัฒนา ขาดแคลนงบประมาณ จัดจ้างครูและบุคลากรสายสนับสนุนการสอน การจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ต้องหางบประมาณในการพัฒนาเอง	โรงเรียนขนาดเล็กได้รับงบประมาณไม่เพียงพอ	การจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนรายหัวจัดโดยใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการจัดสรร โดยมิได้คำนึงถึงคุณภาพของโรงเรียน งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากหน่วยงานต้นสังกัดไม่เพียงพอ ไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน	งบประมาณสนับสนุนจากต้นสังกัดน้อยมากเมื่อเทียบกับโรงเรียนขนาดอื่น ๆ เนื่องจากใช้เกณฑ์ในการจัดสรรที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ทำให้งบประมาณค่าสาธารณูปโภค ซ่อมแซมอาคารสถานที่ การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ สื่อด้านการเรียนการสอนไม่เพียงพอ ขาดสภาพคล่องในการบริหารจัดการศึกษาและไม่ครอบคลุมต่อการพัฒนาการเรียนการสอน	งบประมาณในการบริหารจัดการไม่เพียงพอ

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 งบประมาณอุดหนุนโรงเรียนขนาดเล็กยังไม่เพียงพอกับการบริหาร การจัดสรรงบประมาณ คิดตามรายหัวนักเรียนทำให้ได้รับงบประมาณน้อยกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่นำไปใช้ด้านสาธารณูปโภคและบริหารทั่วไป ไม่เพียงพอต่อการพัฒนา ขาดแคลนงบประมาณ จัดจ้างครู และบุคลากรสายสนับสนุนการสอน การจัดหาอุปกรณ์ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ต้องหางบประมาณในการพัฒนาเอง สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า งบประมาณไม่เพียงพอ การจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุน รายหัว จัดโดยใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการจัดสรร โดยมิได้คำนึงถึงคุณภาพของโรงเรียน ไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน และโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลและกันดาร งบประมาณสนับสนุนจากต้นสังกัดน้อยมากเมื่อเทียบกับโรงเรียนขนาดอื่น ๆ เนื่องจากใช้เกณฑ์ในการจัดสรรที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ทำให้งบประมาณค่าสาธารณูปโภค ซ่อมแซมอาคารสถานที่ การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ สื่อด้านการเรียนการสอนไม่เพียงพอ ขาดสภาพคล่องในการบริหารจัดการศึกษาและไม่ครอบคลุมต่อการพัฒนาการเรียนการสอน ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กงบประมาณในการบริหารจัดการไม่เพียงพอ

ตารางที่ 4.23 ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน 2

สภาพปัญหาใน ภาพรวม ภาคเหนือตอนบน 1	**สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง**			
	สพป.ลำปาง เขต 1	**สพป.ลำปาง เขต 2**	**สพป.ลำปาง เขต 3**	**สพม.35**
งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรให้ล่าช้า	งบประมาณจัดสรรล่าช้า	การจัดสรรงบประมาณในระยะเวลากระชั้นชิด โรงเรียนต้องรีบเร่งในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ส่งผลต่อระสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ	-	-

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรให้ล่าช้า สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า งบประมาณจัดสรรล่าช้าและการจัดสรรงบประมาณในระยะเวลากระชั้นชิด โรงเรียนต้องรีบเร่งในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ

ตารางที่ 4.24 ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน 3

สภาพปัญหาในภาพรวมภาคเหนือตอนบน 1	**สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง**			
	สพป.ลำปาง เขต 1	**สพป.ลำปาง เขต 2**	**สพป.ลำปาง เขต 3**	**สพม.35**
โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในชุมชนขนาดเล็ก ประชากรมีฐานะยากจนทำให้ไม่มีศักยภาพในการระดมทรัพยากร เพื่อนำมาช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษาให้กับโรงเรียน	การระดมทรัพยากรจากชุมชนหรือผู้ปกครองมีข้อจำกัดเนื่องจากส่วนใหญ่มีฐานะยากจน	ภัยพิบัติและโรคระบาดส่งผลต่อการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจของชุมชนบริเวณรอบโรงเรียนที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ทำให้มีรายได้จากการจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตรของชุมชนลดลง	โรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลและกันดารการระดมทรัพยากรจากชุมชนมีน้อย	ความไม่พร้อมของชุมชนในการสนับสนุนการจัดการศึกษา

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในชุมชนขนาดเล็ก ประชากรมีฐานะยากจนทำให้ไม่มีศักยภาพในการระดมทรัพยากร เพื่อนำมาช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษาให้กับโรงเรียน สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า การระดมทรัพยากรจากชุมชนหรือผู้ปกครองมีข้อจำกัด เนื่องจากส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ภัยพิบัติและโรคระบาดส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของชุมชนบริเวณรอบโรงเรียนที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ทำให้มีรายได้จากการจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตรของชุมชนลดลงและโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลและกันดาร การระดมทรัพยากรจากชุมชนมีน้อย ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กความไม่พร้อมของชุมชนในการสนับสนุนการจัดการศึกษา

ตารางที่ 4.25 ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน 4

สภาพปัญหาใน ภาพรวม ภาคเหนือตอนบน 1	สภาพปัญหาจังหวัดลำปาง			
	สพป.ลำปาง เขต 1	สพป.ลำปาง เขต 2	สพป.ลำปาง เขต 3	สพม.35
ในพื้นภูเขาสูง ที่ห่างไกลกันดาร การเดินทางยากลำบาก มีปัญหาค่าครองชีพสูง ทำให้โรงเรียนบริหารจัดการงบประมาณโดยมีต้นทุนผลผลิตสูงกว่าพื้นที่ปกติ	-	-	โรงเรียนที่อยู่ในเขตพื้นที่สูงห่างไกลกันดาร จะต้องมีค่าใช้จ่ายในการเดินทางการดต่อสื่อสารในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สูงขึ้นจาก โรงเรียนในสังคมชุมชนเมือง	-

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลกันดาร ภูเขาสูง การเดินทางยากลำบาก มีปัญหาค่าครองชีพสูง ทำให้โรงเรียนบริหารจัดการงบประมาณ โดยมีต้นทุนผลผลิตสูงกว่าพื้นที่ปกติ สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า โรงเรียนที่อยู่ในเขตพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกลกันดาร จะต้องมีค่าใช้จ่ายในการเดินทางการติดต่อสื่อสารในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สูงขึ้นจาก โรงเรียนในสังคมชุมชนเมือง

2.1.5 ด้านการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

ตารางที่ 4.26 ด้านการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม 1

การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมในภาพรวมภาคเหนือตอนบน 1	การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในจังหวัดลำปาง			
	สพป.ลำปาง เขต 1	สพป.ลำปาง เขต 2	สพป.ลำปาง เขต 3	สพม.35
ผู้บริหารบางส่วนยังขาด ความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก การกำหนดวิสัยทัศน์และการนำไปสู่การพัฒนางาน	ผู้บริหารบางส่วนยังขาดการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการจัดการศึกษาและการนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและสัมฤทธิ์ผล	โรงเรียนขาดผู้บริหารตั้งครูรักษาการผู้บริหาร ขาดทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	โรงเรียนขนาดเล็กบนพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลกันดารขาดผู้บริหารตั้งครูรักษาการผู้บริหารขาดภาวะผู้นำและการตัดสินใจที่เหมาะสม	โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กผู้บริหารย้ายบ่อยขาดความต่อเนื่อง

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ผู้บริหารบางส่วนยังขาด ความตระหนัก ถึงความสำคัญ ของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก การกำหนดวิสัยทัศน์และการนำไปสู่การพัฒนางาน สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า ผู้บริหารบางส่วนยังขาดการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมาย ในการจัดการศึกษาและการนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและสัมฤทธิ์ผล โรงเรียนขาดผู้บริหารตั้งครูรักษาการผู้บริหาร ขาดทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ และโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลและกันดาร โรงเรียนขาดผู้บริหารตั้งครูรักษาการผู้บริหารขาดทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กผู้บริหารย้ายบ่อยขาดความต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.27 ด้านการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม 2

การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมในภาพรวมภาคเหนือตอนบน 1	**การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในจังหวัดลำปาง**			
	สพป.ลำปาง เขต 1	**สพป.ลำปาง เขต 2**	**สพป.ลำปาง เขต 3**	**สพม.35**
ผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดความเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ ไม่เห็นความสำคัญ ของงานวิชาการหรือการพัฒนาผู้เรียนอย่างจริงจัง	ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ ทั้งการพัฒนาหลักสูตร การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การการพัฒนาสื่อนวัตกรรม การวัดและประเมินผล รวมถึงการนิเทศและติดตาม	ผู้บริหารขาดความตระหนักในการส่งเสริมงานวิชาการ	ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ	-

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ผู้บริหารส่วนใหญ่ ขาดความเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ ไม่เห็นความสำคัญของงานวิชาการหรือการพัฒนาผู้เรียนอย่างจริงจัง สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ ทั้งการพัฒนาหลักสูตร การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การการพัฒนาสื่อนวัตกรรม การวัดและประเมินผลรวมถึง การนิเทศและติดตาม และโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลและกันดารผู้บริหารขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ

ตารางที่ 4.28 ด้านการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม 3

การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมในภาพรวมภาคเหนือตอนบน 1	**การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในจังหวัดลำปาง**			
	สพป.ลำปาง เขต 1	**สพป.ลำปางเขต 2**	**สพป.ลำปางเขต 3**	**สพม.35**
ผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพิ่มขึ้น ผู้บริหารและครูขาดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงกระตุ้น จากรอบด้าน ทำงานตามหน้าที่เท่านั้น	ผู้บริหารใหม่ยังขาดประสบการณ์ทางการบริหาร	ผู้บริหารที่ใกล้เกษียณและมีแนวโน้มที่จะควบรวมโรงเรียนบางส่วนขาดความตระหนักและขาดแรงจูงใจในการพัฒนางาน	ผู้บริหารที่เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ขาดประสบการณ์และการดำเนินงานเชิงรุก ขาดการนำ ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม	ผู้บริหารใหม่ขาดประสบการณ์ในการบริหารมัธยมศึกษา

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพิ่มขึ้น ผู้บริหารและครูขาดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงกระตุ้น จากรอบด้าน ทำงานตามหน้าที่เท่านั้น สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปางพบว่า ผู้บริหารใหม่ยังขาดประสบการณ์ทางการบริหาร ผู้บริหารที่ใกล้เกษียณและมีแนวโน้มที่จะควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กขาดแรงจูงใจในการพัฒนางาน และโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลและกันดาร ผู้บริหารที่เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ขาดประสบการณ์ และการดำเนินงานเชิงรุก ขาดการนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กผู้บริหารใหม่ขาดประสบการณ์ในการบริหารมัธยมศึกษา

ตารางที่ 4.29 ด้านการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม 4

การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมในภาพรวมภาคเหนือตอนบน 1	การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในจังหวัดลำปาง			
	สพป.ลำปาง เขต 1	สพป.ลำปาง เขต 2	สพป.ลำปาง เขต 3	สพม.35
ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กเป็นผู้ประสานความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ มุ่งมั่น อดทนเสียสละ	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นผู้นำทางวิชาการมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนางาน	มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้ประสานงานทั้งภายในหน่วยงานและองค์กรภายนอกในการสร้างความเข้าใจความร่วมมือสร้างความรักสามัคคีในทีมงาน	ผู้บริหาร เป็นผู้ประสานงานและสร้างเครือข่ายทั้งภายในหน่วยงานและองค์กรภายนอกในการสร้างความเข้าใจการมีส่วนร่วมและความร่วมมือ	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางคุณธรรมและจริยธรรมสูง เป็นผู้นำทางวิชาการและสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา พบว่า ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 1 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กเป็นผู้ประสานความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ มีมุ่งมั่น อดทนเสียสละ สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า ในพื้นที่ชุมชนเมืองและชนบทผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นผู้นำทางวิชาการ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้ประสานงานทั้งภายในหน่วยงานและองค์กรภายนอกในการสร้างความเข้าใจความร่วมมือสร้างความรักสามัคคีในทีมงานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนางานและโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลและกันดารผู้บริหาร เป็นผู้ประสานงานและสร้างเครือข่ายทั้งภายในหน่วยงานและองค์กรภายนอกในการสร้างความเข้าใจการมีส่วนร่วมและความร่วมมือ ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางคุณธรรมและจริยธรรมสูง เป็นผู้นำทางวิชาการและสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

2.1.6 ด้านปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

ตารางที่ 4.30 ด้านปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก 1

ปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในภาพรวมภาคเหนือตอนบน 1	ปัจจัยการบริหารการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กจังหวัดลำปาง			
	สพป.ลำปาง เขต 1	สพป.ลำปาง เขต 2	สพป.ลำปาง เขต 3	สพม.35
การทำงานเป็นทีมในลักษณะเครือข่ายและเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้มีการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กสู่คุณภาพมาตรฐานเดียวกัน	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชน มีการทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่าย	เชื่อมโยงความสำเร็จของการปฏิบัติงานกับการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน	ในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลกันดารหน่วยงานเครือข่ายองค์กรภาคเอกชน ให้การสนับสนุน	สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาการศึกษาให้บุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง กลุ่มสาระทุกกลุ่มในโรงเรียนมีการประสานและบูรณาการการทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากตารางที่ 4.30 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 การทำงานเป็นทีมในลักษณะเครือข่าย และเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้มีการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กสู่คุณภาพมาตรฐานเดียวกัน สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชน มีการทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่าย และโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกลกันดารหน่วยงาน เครือข่ายองค์กร ภาคเอกชน ให้การสนับสนุน ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาการศึกษาให้บุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึงกลุ่มสาระทุกกลุ่มในโรงเรียนมีการประสานและบูรณาการการทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ตารางที่ 4.31 ด้านปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก 2

ปัจจัยการบริหารจัดการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กในภาพรวม ภาคเหนือตอนบน 1	ปัจจัยการบริหารการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กจังหวัดลำปาง			
	สพป.ลำปาง เขต 1	สพป.ลำปาง เขต 2	สพป.ลำปาง เขต 3	สพม.35
การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการนำยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กสู่การปฏิบัติ นำผลการติดตามและประเมินผลไปปรับปรุง การปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง	มีการใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	-	-	มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลอย่างเป็นระบบเพื่อให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นรูปธรรม

จากตารางที่ 4.31 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการนำยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กสู่การปฏิบัตินำผลการติดตามและประเมินผล ไปปรับปรุงการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า มีการใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลอย่างเป็นระบบเพื่อให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 4.32 ด้านปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก 3

ปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในภาพรวมภาคเหนือตอนบน 1	ปัจจัยการบริหารการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กจังหวัดลำปาง			
	สพป.ลำปาง เขต 1	สพป.ลำปาง เขต 2	สพป.ลำปาง เขต 3	สพม.35
องค์กรเอกชน ภาครัฐอื่น ๆ ให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	การสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดและกองทุนพัฒนารอบโรงไฟฟ้าแม่เมาะและระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก	การสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด	การสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด	การสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด

จากตารางที่ 4.32 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 องค์กรเอกชน ภาครัฐอื่น ๆ ให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า การสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดและกองทุนพัฒนารอบโรงไฟฟ้าแม่เมาะและระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

ตารางที่ 4.33 ด้านปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก 4

ปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในภาพรวมภาคเหนือตอนบน 1	ปัจจัยการบริหารการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กจังหวัดลำปาง			
	สพป.ลำปาง เขต 1	สพป.ลำปาง เขต 2	สพป.ลำปาง เขต 3	สพม.35
โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระบบอินเทอร์เน็ต ระบบการจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม DLTV และ DLIT	การสนับสนุนด้านอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม DLTV และ DLIT	การสนับสนุนด้านอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเทคโนโลยีสารสนเทศระบบการจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม DLTV	ระบบการจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม DLTV มีโครงการสำคัญของ สพฐ. สนับสนุนการจัดการศึกษา เช่น โครงการโรงเรียนในเขตพื้นที่สูงห่างไกลกันดาร	การสนับสนุนด้านอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากตารางที่ 4.33 พบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบการจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม DLTV และ DLIT สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง พบว่า การสนับสนุนด้านอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม DLTV และ DLIT ส่วนพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลกันดารมีระบบการจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม DLTV โครงการสำคัญของ สพฐ. สนับสนุนการจัดการศึกษา เช่น โครงการโรงเรียนในเขตพื้นที่สูงห่างไกลกันดาร

สรุป สภาพปัญหาการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 1 และสภาพปัญหาการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กที่ปรากฏเด่นชัดที่จังหวัดลำปาง พบว่า

1. ด้านบริหารงานทั่วไป

ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 1 นโยบายการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กยังไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง การดำเนินการตามนโยบายทำได้ค่อนข้างยาก ผู้ปกครอง ชุมชน ไม่ยินยอมเพราะความผูกพันที่มีต่อบ้าน วัดและโรงเรียนซึ่งเป็นของชุมชน และห่วงความปลอดภัยของลูกหลานที่ต้องเดินทางทุกวันหรืออยู่หอพักและไม่มั่นใจในมาตรการที่จะรองรับและสภาพภูมิศาสตร์ โรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูนส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตเมืองและในเขตชนบท นอกจากนั้นจังหวัดแม่ฮ่องสอนและเชียงใหม่ที่ตั้งของโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากอยู่บนพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล ทุรกันดารและชายขอบไม่สามารถไปเรียนรวมกับโรงเรียนอื่นได้วัฒนธรรมชุมชนวิถีชีวิต ประกอบด้วยชุมชนเมือง ชนบทที่ประชาชน ส่วนใหญ่เป็นคนเมืองหรือกลุ่มไทญวน กลุ่มไทลื้อ กลุ่มไทใหญ่และกลุ่มไทยเขิน ที่มีวัฒนธรรมและวิถีชีวิตเป็นเอกลักษณ์ใกล้เคียงกัน ส่วนพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล ทุรกันดารประชาชน ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มชาติพันธุ์เช่นกะเหรี่ยง ม้ง มูเซอ ลีซอ อาข่า เป็นต้น นอกจากนั้นยังมีกลุ่มแรงงานชาวพม่าที่อพยพเข้ามาทำงานในเขตเมืองและชนบท อัตราการเกิดของประชากรลดลงมากทุกพื้นที่ ผู้ปกครองมีค่านิยมส่งบุตรเข้าเรียนในโรงเรียนแข่งขันสูงในเมือง มีอัตราการย้ายถิ่นของประชากรจากชนบทเข้าสู่ตัวเมือง ทำให้ประชากรวัยเรียนลดลง ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียนลดลง จากปัญหาเศรษฐกิจสังคมและผู้ปกครองต้องออกหางานทำ ครอบครัวแตกแยก ทำให้นักเรียนต้องอาศัยอยู่กับผู้อื่นและสภาพอาคารเรียน อาคารประกอบ อุปกรณ์อำนวยความสะดวกไม่เพียงพอและทรุดโทรมขาดแหล่งเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนและห้องสมุด โรงเรียนส่วนใหญ่ขาดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ในการจัดการศึกษา สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง ดังนี้ นโยบายเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็กเปลี่ยนแปลงบ่อยและขาดความต่อเนื่อง การดำเนินงานตามนโยบาย มีข้อจำกัดในด้านงบประมาณและบุคลากร ยังไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในพื้นที่ชุมชนเมืองและชนบทประชาชนมีความรัก ความผูกพัน หวงแหน จึงไม่เห็นด้วยกับเรียนรวม รวมทั้งขาดความเชื่อมั่นในมาตรการที่จะมารองรับ และโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลและกันดารการเดินทางไม่สะดวกไม่สามารถนำมาเรียนรวมกันได้ ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กการขับเคลื่อนนโยบายยังขาดการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง บุคลากรในชุมชนและองค์กรภายนอก ด้านสภาพภูมิศาสตร์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต1 โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ชุมชนเมืองและพื้นที่ชนบทและบางส่วนพื้นที่เป็นภูเขาสูง ห่างไกล ทุรกันดาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่จะอยู่ในพื้นที่ชนบทและ

บางส่วนอยู่ในชุมชนเมือง และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกล ทุรกันดาร ส่วนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ 35 โรงเรียนมัธยมขนาดเล็กส่วนใหญ่จะอยู่ในพื้นที่ตำบลในชนบท ด้านประชากร ส่วนใหญ่เป็นคนเมือง มีกลุ่มไทยลื้อ และกลุ่มชาติพันธ์ในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล กันดาร นอกจากนั้นยังมีกลุ่มแรงงานชาวพม่าที่อพยพเข้ามาทำงานในโรงงานขนาดเล็กในชุมชนเมืองและชนบท อัตราการเกิดของประชากรลดลงทุกพื้นที่ ค่านิยมในการส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนยอดนิยม พ่อแม่ ผู้ปกครองมีการทำงานในพื้นที่อื่น เกิดการย้ายถิ่นฐานส่งผลให้อัตราการเข้าเรียนลดลง นอกจากนั้นประชากรวัยเรียนส่วนใหญ่อาศัยกับผู้อื่น บางส่วนสภาพครอบครัวแตกแยก มีความรุนแรงในครอบครัว ปัญหาสิ่งเสพติดในชุมชน ปัญหาสังคม ส่งผลให้นักเรียนมีความเสี่ยงหรือมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมและโรงเรียนขนาดเล็กยังขาดแคลนอาคารเรียน อาคารประกอบ สภาพอาคารสถานที่ส่วนใหญ่ชำรุดทรุดโทรม ขาดแคลนห้องปฏิบัติการต่าง ๆ สื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์การสื่อสารและเทคโนโลยี และระบบสาธารณูปโภค รวมถึงคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง มีส่วนรวมในการจัดการศึกษาน้อย จึงทำให้สถานศึกษาขนาดเล็กต้องพัฒนาตนเองตามศักยภาพที่มีอยู่ส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน

2. ด้านบริหารงานบุคคล

ในภาพรวมในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 1 ผู้บริหารและครูผู้สอนโยกย้ายบ่อย ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารหรือครูที่ได้รับการบรรจุใหม่ ยังขาดทักษะในการบริหารทำให้การบริหารจัดการขาดความต่อเนื่อง ขาดแคลนครูผู้สอน ครูสอนไม่ครบชั้นไม่ครบทุกกลุ่มสาระ อัตราครูต่อนักเรียนเกินกว่าเกณฑ์ ขาดแคลนบุคลากรสายสนับสนุนการสอน เช่น เจ้าหน้าที่การเงินพัสดุ เป็นต้น ครูผู้สอนมีภาระงานมาก นอกเหนือจากการสอนทำให้ครูสอนไม่เต็มเวลาและเต็มความสามารถไม่มีเวลาผลิตสื่อหรือนวัตกรรมการเรียนการสอนเพิ่มส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำสอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง ด้านการบริหารงานบุคคล ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กโยกย้ายบ่อย ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารหรือครูที่ได้รับการบรรจุใหม่ ขาดประสบการณ์ในการบริหารทำให้การบริหารจัดการขาดความต่อเนื่อง ขาดแคลนครู ครูสอนไม่ครบชั้น ขาดแคลนครูตามมาตรฐานวิชาเอก ขาดครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา อัตราส่วนครูต่อนักเรียนไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ครูมีภาระงานตามโครงสร้างและมีภาระงานอื่นมากกว่าการจัดการเรียนการสอน ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญด้านการเงินและพัสดุ และขาดนักการภารโรง นอกจากนั้น ครูยังขาดแรงจูงใจและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน

3. ด้านบริหารงานวิชาการ

ในภาพรวมในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 1 หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก สื่อเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้มีจำนวนจำกัด จัดการเรียนรู้โดยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม DLTV การสอนแบบบูรณาการ และการสอนแบบคละชั้น ครูบางส่วนขาดทักษะด้านเทคโนโลยี ขาดทักษะในการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ สอนแบบคละชั้นไม่สามารถใช้เทคโนโลยีประกอบการจัดการเรียนการสอนได้และผู้ปกครองขาดความรู้ ความเข้าใจในการแนะนำการเรียนรู้ของนักเรียน นักเรียนกลุ่มชาติพันธุ์ขาดทักษะในการอ่านและการเขียนภาษาไทยในระดับชั้นปฐมวัยและระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ส่งผลให้ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ในภาพรวมต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง ดังนี้ หลักสูตรท้องถิ่นการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ครูส่วนใหญ่ไม่จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ครูขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบบูรณาการและการใช้เทคโนโลยี ครูบรรจุใหม่ขาดประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม DLTV ครูต้องเตรียมสื่อและใบงานล่วงหน้า งบประมาณไม่เพียงพอและโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่สูงห่างไกลทุรกันดาร มีสัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่เสถียร ทำให้มีปัญหาในการใช้จัดการเรียนการสอน ปัญหาการใช้งานด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการศึกษา สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอนไม่เพียงพอ คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ประกอบ ขาดความพร้อมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ การเข้าถึงเทคโนโลยีทำได้ง่ายขึ้น ทำให้เด็กเสพข่าวที่ผิดไปจากความจริง เกมส์ออนไลน์ สังคมออนไลน์ ส่งผลให้ผู้เรียนมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์หรือถูกชักจูงได้ง่าย ผู้ปกครองขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอนและเทคโนโลยี ไม่สามารถให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับผู้เรียนได้ และนักเรียนกลุ่มชาติพันธุ์และเด็กด้อยโอกาสชาวพม่าอพยพ ขาดทักษะในการอ่านและเขียนภาษาไทยในชั้นปฐมวัยและระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ค่าเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของระดับประเทศ รวมทั้งขาดทักษะที่จำเป็นในโลกศตวรรษที่ 21

4. ด้านบริหารงบประมาณ

ในภาพรวมในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 1 งบประมาณอุดหนุนโรงเรียนขนาดเล็กยังไม่เพียงพอกับการบริหาร การจัดสรรงบประมาณ คิดตามรายหัวนักเรียนทำให้ได้รับงบประมาณน้อยกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่นำไปใช้ด้านสาธารณูปโภคและบริหารทั่วไป ไม่เพียงพอต่อการพัฒนา ขาดแคลนงบประมาณ จัดจ้างครูและบุคลากรสายสนับสนุนการสอน การจัดหาอุปกรณ์

เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ต้องหางบประมาณในการพัฒนาด้วยตนเอง รวมถึง งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรให้ล่าช้า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในชุมชนขนาดเล็ก ประชากรมีฐานะยากจน ทำให้มีศักยภาพในการระดมทรัพยากรน้อย เพื่อนำมาช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษาให้กับโรงเรียน ส่วนในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลกันดาร การเดินทางยากลำบาก ทำให้โรงเรียนบริหารจัดการงบประมาณ โดยมีต้นทุนผลผลิตสูงกว่าพื้นที่ปกติ สอดคล้องกับข้อมูลที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง ดังนี้ โรงเรียนขนาดเล็กได้รับงบประมาณไม่เพียงพอ การจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนรายหัว จัดโดยใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการจัดสรร งบประมาณสนับสนุนน้อยมากเมื่อเทียบกับโรงเรียนขนาดอื่น ๆ ทำให้งบประมาณค่าสาธารณูปโภค ซ่อมแซมอาคารสถานที่ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ สื่อด้านการเรียนการสอนไม่เพียงพอ ขาดสภาพคล่องในการบริหารจัดการศึกษา รวมถึงงบประมาณจัดสรรล่าช้า โรงเรียนต้องรีบเร่งในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณและการระดมทรัพยากรจากชุมชนหรือผู้ปกครองมีข้อจำกัด เนื่องจากมีฐานะยากจน ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม หรือรับจ้าง มีรายได้ไม่แน่นอน เกิดการว่างงาน ค่าครองชีพที่สูงขึ้น ภัยพิบัติและโรคระบาดส่งผลต่อเศรษฐกิจของชุมชนบริเวณรอบโรงเรียน จึงไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาได้อย่างเต็มที่ ส่วนโรงเรียนที่อยู่ในเขตพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกลกันดาร จะต้องมีค่าใช้จ่ายในการเดินทางการติดต่อสื่อสารในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สูงขึ้นจากโรงเรียนในพื้นที่ชุมชนเมือง

5. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

5.1 สภาพปัญหาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 1 ผู้บริหารบางส่วนยังขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก การกำหนดวิสัยทัศน์และการนำไปสู่การพัฒนางาน ผู้บริหารส่วนใหญ่ ขาดความเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ ไม่เห็นความสำคัญของงานวิชาการหรือการพัฒนาผู้เรียนอย่างจริงจัง ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพิ่มขึ้น ผู้บริหารและครูขาดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงกระตุ้นจากรอบด้าน ทำงานตามหน้าที่เท่านั้นสอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เด่นชัดในพื้นที่จังหวัดลำปาง ดังนี้ ผู้บริหารยังขาดการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการจัดการศึกษาและการนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและสัมฤทธิ์ผล โรงเรียนขาดผู้บริหาร ผู้บริหารย้ายบ่อยขาดความต่อเนื่อง รวมถึงผู้บริหารขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ ทั้งการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม การวัดและประเมินผลรวมถึง การนิเทศและติดตาม และโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลและกันดารผู้บริหารขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ นอกจากนั้นผู้บริหารใหม่ยังขาดประสบการณ์ทางการบริหารการดำเนินงานเชิงรุก ขาดการนำ

ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ผู้บริหารที่ใกล้เกษียณ หรือมีแนวโน้มที่จะควบรวมขาดแรงจูงใจในการพัฒนางาน

5.2 การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 1

ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 1 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กเป็นผู้ประสานความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ มีความมุ่งมั่น อดทนเสียสละ สอดคล้องกับภาวะผู้นำที่เด่นชัดในพื้นที่จังหวัดลำปาง ดังนี้ ในพื้นที่ชุมชนเมืองและชนบท ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นผู้นำทางวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้ประสานงานทั้งภายในหน่วยงานและองค์กรภายนอกในการสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือ สร้างความรักสามัคคีในทีมงาน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนางานและโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกล และกันดาร ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานและสร้างเครือข่ายทั้งภายในหน่วยงานและองค์กรภายนอกในการสร้างความเข้าใจการมีส่วนร่วมและความร่วมมือ ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางคุณธรรมและจริยธรรมสูง เป็นผู้นำทางวิชาการและสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

6. ด้านปัจจัยการบริหารการศึกษา

ปัจจัยการบริหารการศึกษาในภาพรวมในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 1 นโยบายการจัดการศึกษาระดับจังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมอบหมายให้นายอำเภอทุกอำเภอเป็นประธานการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ต้องร่วมมือกันอย่างจริงจัง ทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตั้งแต่ผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ปกครองผู้นำชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การทำงานเป็นทีมในลักษณะเครือข่าย และเครือข่าย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้มีการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กสู่คุณภาพมาตรฐานเดียวกัน หน่วยงานภาครัฐ องค์กรเอกชนให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และโรงเรียนขนาดเล็กได้รับการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบการจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม DLTV และ DLIT รวมถึงการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการนำยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับปัจจัยการบริหารการศึกษาที่เด่นชัดของจังหวัดลำปาง ดังนี้ ด้านนโยบายการจัดการศึกษาระดับจังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานการศึกษาให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ในพื้นที่ชุมชนเมืองและชนบท ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาตระหนักร่วมกัน มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา ปรับวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม โดยยึดหลักธรรมาภิบาล สร้างเสริมความเข้าใจ

กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่าย และโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกลกันดาร มีความเสียสละและการอุทิศตนของครูและบุคลากร ความร่วมมือของชุมชนและผู้ปกครอง หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานเครือข่ายองค์กรภาคเอกชนให้การดูแลสนับสนุนในการจัดการศึกษา ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและเกิดความตระหนัก สร้างความเข้าใจบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึงประสานงานและบูรณาการการทำงานร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่สำคัญจังหวัดลำปางได้รับการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดและกองทุนพัฒนารอบโรงไฟฟ้าแม่เมาะและระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กรวมถึงการสนับสนุนด้านอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม DLTV และ DLIT ส่วนพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลกันดาร มีโครงการโรงเรียนในเขตพื้นที่สูง ห่างไกลกันดาร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสนับสนุน และใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลอย่างเป็นระบบ

2.2 สรุปสภาพปัญหาการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในภาพรวมสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเปรียบเทียบกับสภาพปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดลำปาง

สภาพปัญหาการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในภาพรวมเปรียบเทียบกับสภาพปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดลำปาง พบว่า

2.2.1 ปัญหาด้านบุคลากรในภาพรวม ขาดแคลนครู จำนวนครูไม่ครบชั้น ครูไม่ครบตามรายวิชาเอก ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสภาพที่ครูไม่ครบชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลาเต็มความสามารถ เพราะครูมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากการสอนเป็นจำนวนมาก จึงส่งผลทำให้ประสิทธิภาพ และคุณภาพของการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัญหา ด้านการบริหารงานบุคคล ของจังหวัดลำปาง ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กโยกย้ายบ่อย ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารหรือครูที่ได้รับการบรรจุใหม่ ขาดประสบการณ์ในการบริหาร ทำให้การบริหารจัดการขาดความต่อเนื่อง ขาดแคลนครู ครูสอนไม่ครบชั้น ขาดแคลนครูตามมาตรฐานวิชาเอก ขาดครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา อัตราส่วนครูต่อนักเรียน ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ครูมีภาระงานตามโครงสร้างและมีภาระงานอื่นมากกว่าการจัดการเรียนการสอน ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญด้านการเงินและพัสดุ และขาดนักการภารโรง นอกจากนั้น ครูยังขาดแรงจูงใจและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน

2.2.2 ปัญหาด้านการเรียนการสอนในภาพรวม พบว่า หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้มีจำนวนจำกัด ซึ่งสาเหตุมาจากได้รับงบประมาณน้อย สื่อเทคโนโลยีและการสื่อสารมีใช้อย่างจำกัดและไม่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพปัญหาด้านการบริหารงานวิชาการ จังหวัดลำปาง ดังนี้

หลักสูตรท้องถิ่นการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ครูส่วนใหญ่ไม่จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ครูขาดทักษะ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบบูรณาการและการใช้เทคโนโลยี ครูบรรจุใหม่ ขาดประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม DLTV ครูต้องเตรียมสื่อและใบงานล่วงหน้า งบประมาณไม่เพียงพอและโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่สูง ห่างไกลทุรกันดาร มีสัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่เสถียรทำให้มีปัญหาในการใช้จัดการเรียนการสอน ปัญหาการใช้งานด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการศึกษา สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอนไม่เพียงพอ คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ประกอบ ขาดความพร้อมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ การเข้าถึงเทคโนโลยีทำได้ง่ายขึ้น ขาดการคัดกรองทำให้เด็กเสพข่าวที่ผิดไปจากความจริง เกมส์ออนไลน์ สังคมออนไลน์ ส่งผลให้ผู้เรียนมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ หรือถูกชักจูงได้ง่าย ผู้ปกครองขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอนและเทคโนโลยี ไม่สามารถให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับผู้เรียนได้ และนักเรียนกลุ่มชาติพันธุ์และเด็กด้อยโอกาสชาวพม่าอพยพขาดทักษะในการอ่านและเขียนภาษาไทยในชั้นปฐมวัยและชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ค่าเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของระดับประเทศ รวมทั้งทักษะที่จำเป็นในโลกศตวรรษที่ 21 ไม่เพียงพอ

2.2.3 ปัญหาด้านการบริหารจัดการในภาพรวม สภาพบริบทของการคมนาคมที่ผ่านมานับว่าไม่ค่อยสะดวกมากนัก รัฐบาลจึงจำเป็นจัดตั้งโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ของประชากรที่อาศัยอยู่ แต่ปัจจุบันความจำเป็นดังกล่าวได้ลดลงเนื่องจากการคมนาคมสะดวกขึ้น ประกอบกับประชากรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลทำให้ขนาดของโรงเรียนปรับเปลี่ยนเป็นโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้อัตราส่วนครูต่อนักเรียนและนักเรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน ค่าใช้จ่ายต่อนักเรียน 1 คนสูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่น นอกจากนี้โรงเรียนขนาดเล็กจำนวนหนึ่งอยู่ในพื้นที่ลักษณะพิเศษ อยู่ในพื้นที่ห่างไกลความเจริญ อยู่บนภูเขาสูง บนเกาะ นักเรียนมีปัญหาในการเดินทาง นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียนและปัญหาอีกประการหนึ่ง คือ การอพยพเคลื่อนย้ายของประชากรวัยเรียนที่ย้ายติดตามผู้ปกครอง ไปรับจ้างทำงานต่างถิ่น และอัตราการเกิดของประชากรที่ลดลง ทำให้มีจำนวน

นักเรียนน้อยในแต่ละชั้น ส่งผลให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง สอดคล้องกับสภาพปัญหาด้านการบริหารงานทั่วไป จังหวัดลำปางดังนี้ นโยบายเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็กเปลี่ยนแปลงบ่อยและขาดความต่อเนื่อง การดำเนินงานตามนโยบาย มีข้อจำกัดในด้านงบประมาณและบุคลากร ยังไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในพื้นที่ชุมชนเมืองและชนบทประชาชนมีความรัก ความผูกพัน หวงแหน จึงไม่เห็นด้วยกับเรียนรวม รวมทั้งขาดความเชื่อมั่นในมาตรการที่จะมารองรับ และโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกลกันดาร การเดินทางไม่สะดวกไม่สามารถนำมาเรียนรวมกันได้ ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กการขับเคลื่อนนโยบายยังขาดการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง บุคลากรในชุมชนและองค์กรภายนอก ด้านสภาพภูมิศาสตร์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ชุมชนเมืองและพื้นที่ชนบทและบางส่วนเป็นพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกลทุรกันดาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่จะอยู่ในพื้นที่ชนบทและบางส่วนอยู่ในชุมชนเมือง และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกลทุรกันดารไม่สามารถไปเรียนรวมกับโรงเรียนอื่นได้ ส่วนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 โรงเรียนมัธยมขนาดเล็กส่วนใหญ่จะอยู่ในพื้นที่ตำบลในชนบท ด้านประชากร ส่วนใหญ่เป็นคนเมือง มีกลุ่มไทยลื้อ และกลุ่มชาติพันธุ์ในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกลกันดาร นอกจากนั้นยังมี กลุ่มแรงงานชาวพม่าที่อพยพเข้ามาทำงานในโรงงานขนาดเล็กในชุมชนเมืองและชนบท อัตราการเกิดของประชากรลดลงทุกพื้นที่ ค่านิยมในการส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนยอดนิยม พ่อแม่ผู้ปกครองมีการทำงานในพื้นที่อื่น เกิดการย้ายถิ่นฐานส่งผลให้อัตราการเข้าเรียนลดลง นอกจากนั้นประชากรวัยเรียนส่วนใหญ่อาศัยอยู่กับผู้อื่น บางส่วนสภาพครอบครัวแตกแยก มีความรุนแรงในครอบครัว ปัญหาสิ่งเสพติดในชุมชน ปัญหาสังคม เป็นผลให้นักเรียนมีความเสี่ยงหรือมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ส่งผลต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก

2.2.4 ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในภาพรวม พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในชุมชนขนาดเล็ก ประชากรมีฐานะยากจน ทำให้ไม่มีศักยภาพในการระดมทรัพยากรเพื่อนำมาช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษาให้กับโรงเรียน สอดคล้องกับสภาพปัญหาด้านการบริหารงานทั่วไป จังหวัดลำปาง ดังนี้ โรงเรียนขนาดเล็กยังขาดแคลนอาคารเรียน อาคารประกอบ สภาพอาคารสถานที่ส่วนใหญ่ชำรุดทรุดโทรม ขาดแคลนห้องปฏิบัติการต่าง ๆ สื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์การสื่อสารและเทคโนโลยี และระบบสาธารณูปโภค การระดมทรัพยากรจากชุมชนหรือผู้ปกครองมีข้อจำกัดเนื่องจากมีฐานะยากจน ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรือรับจ้าง มีรายได้ไม่แน่นอน เกิดการว่างงาน ค่าครองชีพที่สูงขึ้น ภัยพิบัติและโรคระบาดส่งผลต่อเศรษฐกิจของชุมชนบริเวณรอบโรงเรียน ทำให้มีรายได้ลดลง จึงไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการจัด

การศึกษาได้อย่างเต็มที่ รวมถึงคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง มีส่วนรวมในการจัดการศึกษาน้อย จึงทำให้สถานศึกษาขนาดเล็กต้องพัฒนาตนเองตามศักยภาพที่มีอยู่ ส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน

2.3 การสังเคราะห์ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561 – 2580) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 นโยบายการศึกษาของรัฐบาล แนวคิดการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก บทเรียนการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก

วิจัยได้ศึกษาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารวิชาการ งานวิจัย หนังสือราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 นโยบายการศึกษาของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แนวคิดการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก บทเรียนการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) ได้บริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ดังนี้

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต มุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัย ประกอบด้วย 1) ช่วงการตั้งครรภ์/ปฐมวัย เน้นการเตรียมความพร้อมให้แก่พ่อแม่ก่อนการตั้งครรภ์ 2) ช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น ปลูกฝังความเป็นคนดี มีวินัย พัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่สอดรับกับศตวรรษที่ 21 3) ช่วงวัยแรงงาน ยกระดับศักยภาพ ทักษะและสมรรถนะแรงงานสอดคล้องกับความต้องการของตลาด และ 4) ช่วงวัยผู้สูงอายุ ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุเป็นพลังในการขับเคลื่อนประเทศ และการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา โดย 1) การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 2) การเปลี่ยนโฉมบทบาทครูให้เป็นครูยุคใหม่ 3) การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาทุกศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท 4) การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต 5) การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบและการวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก 6) การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม และ 7) การสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ (ราชกิจจานุเบกษา, 2561, น. 35–39)

และคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี วันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2562 การพัฒนาคนไทยให้มีความพร้อมในการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้คนไทยในอนาคตเป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศอย่างมีแบบแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อ 8 การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกช่วงวัย โดยส่งเสริมการพัฒนาเด็กปฐมวัย พัฒนาบัณฑิตพันธุ์

ใหม่ พัฒนาอาชีวะ พัฒนาคุณภาพวิชาชีพและพัฒนาแรงงานรองรับอุตสาหกรรม 4.0 วิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ จัดทำระบบปริญญาชุมชนและการจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะทุกช่วงวัย ที่มุ่งเน้นการพัฒนาโรงเรียนควบคู่กับการพัฒนาครูเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ผ่านระบบดิจิทัล ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา จัดระบบโรงเรียนพี่เลี้ยงจับคู่โรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีคุณภาพกับโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา พัฒนาทักษะอาชีพทุกช่วงวัย ส่งเสริมหลักคิดที่ถูกต้องปลูกฝังวินัย คุณธรรมจริยธรรม การมีจิตสาธารณะ การเคารพกฎหมายและกติกาสังคม (คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี, 2562, น. 20 – 23)

รวมทั้งนโยบายเร่งด่วน ข้อ 7 การเตรียมคนไทยสู่ศตวรรตที่ 21 โดยสร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้ใหม่ ในระบบดิจิทัล ปรับปรุงรูปแบบการเรียนรู้มุ่งสู่ระบบการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ด้านวิศวกรรมคณิตศาสตร์ โปรแกรมเมอร์ และภาษาต่างประเทศ ส่งเสริมการเรียนภาษาคอมพิวเตอร์ (Coding) ตั้งแต่ระดับประถมศึกษา การพัฒนาโรงเรียนคุณภาพทุกตำบล ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรออนไลน์ของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้ของสถาบันการศึกษาสู่สาธารณะ เชื่อมโยงระบบการศึกษากับภาคปฏิบัติจริงในภาคธุรกิจ สร้างนักวิจัยใหม่และนวัตกรรม สร้างความรู้ความเข้าใจการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สื่อออนไลน์และโครงข่ายสังคมออนไลน์ ป้องกันและลดผลกระทบในเชิงสังคม การสร้างความสมานฉันท์ และความสามัคคีในสังคม รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ที่จำเป็น (คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี 25 กรกฎาคม 2562, น. 32)

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา เป้าหมาย 6.2 ระบบการบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่งผลต่อคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เช่น สถานศึกษาขนาดเล็ก กำหนดแนวทางและมาตรการทางการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 6 สู่การปฏิบัติ ข้อ 2) กำหนดให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการกำหนดนโยบายปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาที่ต้องการความช่วยเหลือและพัฒนาเป็นพิเศษอย่างเร่งด่วน(สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560 น. ฐ,136, 173)

ทั้งนี้ การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กประสบปัญหาที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) ปัญหาด้านบุคลากร พบว่า ขาดแคลนครู จำนวนครูไม่ครบชั้น ครูไม่ครบตามรายวิชาเอก 2) ปัญหาด้านการเรียนการสอน พบว่า หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ไม่ค่อยสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้มีจำนวนจำกัด 3) ปัญหาด้านการบริหารจัดการ จากจำนวนประชากรเกิดลดลงและการเคลื่อนย้ายประชากรตามตลาดแรงงานทำให้จำนวนเด็กนักเรียนลดลง

ทำให้เกิดโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้น รวมถึงโรงเรียนขนากเล็กในพื้นที่พิเศษ 4) ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในชุมชนขนาดเล็ก ประชากรมีฐานะยากจน ทำให้ไม่มีศักยภาพในการระดมทรัพยากรเพื่อนำมาช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษา

ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงกำหนดแนวทางการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก (พ.ศ. 2562 – 2565) คือ 1) กำหนดรูปแบบบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 120 คน 2 รูปแบบ คือ รูปแบบเรียนรวม การควบรวมโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ใกล้กัน 2-5 โรง โดยใช้กลไกการบริหารจัดการร่วมกัน การบริหารจัดการปัจจัยพื้นฐาน การส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยี (นอกเหนือจาก DLTV, DLIT) และการสร้างฐานข้อมูล Application และรูปแบบโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็น Stand Alone หมายถึง โรงเรียนขนาดเล็กที่สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยตนเอง หรือไม่สามารถควบรวมโรงเรียนได้ เป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกล ทุรกันดาร พื้นที่สูง บนเกาะหรือการคมนาคมไม่สะดวก ทำให้ไม่สามารถควบรวมกับโรงเรียนอื่นได้ 2) การส่งเสริมการควบรวม ได้ส่งเสริมให้โรงเรียนขนาดเล็กจัดการเรียนการสอนแบบเรียนรวม โดยมีรูปแบบดังนี้ เรียนรวมทุกชั้น และเรียนรวมบางชั้น ซึ่งได้สนับสนุนค่าพาหนะรับ-ส่งนักเรียน 3) สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนรูปแบบต่าง ๆ ได้สนับสนุนงบประมาณสำหรับการจัดการเรียนสอนคละชั้น การจัดสรรสื่อการเรียนการสอนเพื่อสนับสนุนการทำงานของครู และการจัดสรร DLTV และ DLIT, 4) ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับภาคส่วนต่าง ๆ ประสานกับหน่วยงานสังกัดอื่นเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ใช้ประโยชน์โรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่มีนักเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ตามความต้องการของชุมชน เช่น การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) กระทรวงการพัฒนาสังคมและสวัสดิการมนุษย์ (พม.) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562, น. 6-8)

3. การศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กที่ประสบผลสำเร็จ

ภายหลังการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) ได้บริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสังเคราะห์ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 นโยบายการศึกษาของรัฐบาล แนวคิดการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก บทเรียนการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาบริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในสภาพจริงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 โดยการสังเกตการดำเนินงานในโรงเรียนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน จำนวน 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนวัดพระเจ้านั่งแท่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 และโรงเรียนวัดช้าง

ค้ำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1 และการวิเคราะห์เอกสาร ทำให้พบข้อมูลที่น่าสนใจ ดังนี้

3.1 กรณีศึกษาโรงเรียนวัดช้างค้ำ ศูนย์โรงเรียนตำบลมะกอก พบว่า

ด้านบริหารงานทั่วไป

1) โรงเรียนวัดช้างค้ำ เป็นศูนย์เรียนรวมโรงเรียนตำบลมะกอก มีพาหนะรับส่งนักเรียนไปกลับระหว่างโรงเรียนกับที่พักอาศัยของนักเรียนทั้ง 9 หมู่บ้านในตำบลมะกอกได้สะดวก ลดค่าใช้จ่ายของผู้ปกครอง รวมทั้งการรับส่งในการจัดกิจกรรมระหว่างโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาส่งผลให้จำนวนนักเรียนในเขตบริการเข้าเรียนเพิ่มขึ้น

2) ปรับสภาพแวดล้อม ห้องเรียนสะอาดและติดตั้งเครื่องปรับอากาศให้นักเรียนระดับปฐมวัย ได้เรียนรู้อย่างเท่าเทียม มีคุณภาพ ส่งผลต่อการส่งเด็กเข้าเรียนของเขตบริการทำให้ปริมาณการเข้าเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้น

3) มีระบบดูแลดูแลช่วยเหลือผู้เรียน มีข้อมูลนักเรียนรายบุคคล เยี่ยมบ้านนักเรียนที่ครบร้อยละ 100

4) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการบริหารงานบุคคล

เนื่องจากการจัดสรรอัตราครูเป็นไปตามกฎ กคศ. และจากการเกษียณอายุราชการครูส่งผลให้ครูไม่ครบชั้นจึงจัดทำโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อจ้างครูอัตราจ้างให้ดูแลนักเรียนครบชั้น จำนวน 3 คน

ด้านการบริหารงานวิชาการ

1) ปรับปรุงหลักสูตรปฐมวัย พ.ศ. 2560 ปฐมวัยและรับอนุบาล 3 ขวบ

2) จัดกิจกรรมตามนโยบาย จุดเน้นแนวทางการปฏิรูปการศึกษายกระดับคุณภาพสูงขึ้น นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้นเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-net) ปี พ.ศ. 2559 - 2561 สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ ติดต่อกัน 3 ปี

3) นักเรียนจบตามหลักสูตรสถานศึกษาและเรียนต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นทุกคนสามารถสอบเข้าเรียนต่อในโรงเรียนยอดนิยมได้ตามที่ต้องการทุกปี

ด้านการบริหารงบประมาณ

1) ประชุมคณะครูจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีและจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานของโรงเรียนและบริหารจัดการงานการเงินตามโครงการในแผนปฏิบัติงานประจำปี

2) มีการประเมินความเสี่ยงตามระบบควบคุมภายในสถานศึกษาและเบิกจ่ายเป็นไปตามระเบียบ การเงิน พัสดุ สามารถตรวจสอบได้

ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กบริหารจัดการ ตามหลักการมีส่วนร่วมใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีกระบวนการคุณภาพ โดยผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมกันกำหนดนโยบาย มาตรฐานสถานศึกษามีการวางแผนการจัดการศึกษา 4 ด้านของสถานศึกษากระบวนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีโดยใช้หลักประสานมือประสานใจ

ด้านปัจจัยการบริหารการศึกษา

1) ยึดหลักการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการพัฒนาสู่การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นโรงเรียนดีประจำตำบลมีความยั่งยืนและ โรงเรียนคุณภาพประจำตำบลรวมทั้งเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ

2) มีพัฒนาการโครงการเรียนรวมโรงเรียนขนาดเล็ก มีรถรับส่งโรงเรียนขนาดเล็กสู่ศูนย์เรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

3) มีการจัดการศึกษาปฐมวัยมีคุณภาพมีการปรับสภาพแวดล้อมที่ผู้ปกครองเห็นพัฒนาการที่ดีเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและนักเรียนเข้าเรียนต่อโรงเรียนยอดนิยมตามที่ต้องการได้ทุกปี

3.2 กรณีศึกษาโรงเรียนวัดพระเจ้านั่งแท่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 พบว่า

ด้านบริหารงานทั่วไป

1) มีการจัดทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมอย่างเป็นระบบ มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผน ประจำปีงบประมาณเป็นแม่บทในการขับเคลื่อนงานของโรงเรียน

2) มีระบบดูแลดูแลช่วยเหลือผู้เรียน มีข้อมูลนักเรียนรายบุคคล เยี่ยมบ้านนักเรียนที่ครบร้อยละ100

3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และชุมชนได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของ โรงเรียนในแต่ละขั้นตอนตามกระบวนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

ด้านการบริหารงานบุคคล

ส่งเสริมและพัฒนาครูทั้งระบบส่งเสริมให้ความรู้เรื่องของการจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) อย่างเต็มรูปแบบตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และดำเนินการ AAR หลังการจัดการเรียนการสอนในแต่ละสัปดาห์

ด้านการบริหารงานวิชาการ

1) ผู้บริหารโรงเรียน คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน ร่วมกันจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษา และกำหนดเป้าหมายการพัฒนาของโรงเรียนจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) อย่างเต็มรูปแบบ ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 กำหนดเป็นนโยบาย/ เป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพเชิงระบบ ดำเนินการนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมพัฒนาครูเพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้โดยใช้ยุทธศาสตร์ 4 5 6 ร่วมกับการบริหารแบบมีส่วน ร่วม 5 ร ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ทบทวนหลักสูตรและปรับปรุงหลักสูตร สถานศึกษา ให้มีความสอดคล้องกับแนวทางการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) ดำเนินการนิเทศ ติดตามการจัดการเรียนการสอนทุกห้องเรียนอย่างสม่ำเสมอ

2) ครูผู้สอนจัดสภาพห้องเรียนได้เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนการจัดการเรียนรู้ มีการเตรียมการสอนล่วงหน้า ทั้งสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ใบงาน ใบความรู้และกิจกรรมเสริมตามที่คู่มือครูสอน ทางไกลผ่านดาวเทียมกำหนด รวมทั้งมอบหมายงานให้นักเรียนเตรียมพร้อมในการเรียนครั้งต่อไป เอาใจใส่ กำกับ ดูแล แนะนำนักเรียนให้ปฏิบัติกิจกรรมการเรียนทุกครั้ง มีการสรุปสาระสำคัญร่วมกับนักเรียนหลังจาก กิจกรรมการเรียนรู้สิ้นสุดลงและบันทึกผลการจัดการเรียนรู้หลังสอนทุกครั้ง วัดและประเมินผลเมื่อกิจกรรม การเรียนรู้สิ้นสุดในแต่ละครั้งแต่ละหน่วยการเรียนรู้ ทำให้ทราบว่าผลการเรียนรู้ของนักเรียนบรรลุจุดประสงค์ การเรียนรู้หรือไม่เพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไปจัดกิจกรรมสอนซ่อมเสริมนอกตารางออกอากาศเพื่อช่วยเหลือ นักเรียนที่ไม่บรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ หรือให้ความรู้เพิ่มเติมแก่นักเรียน ในบางชั่วโมงที่ไม่สามารถจัดกิจกรรมได้ ครูจัดกิจกรรมซ่อมเสริมโดยใช้เว็บไซต์ http://dltv.ac.th เพื่อจัดกิจกรรมย้อนหลังให้กับนักเรียนที่เรียนไม่ทันหรือสอนย้ำซ้ำทวนให้กับผู้เรียน หลัง 14.30 น.

ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน

1) ประชุมคณะครูจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีและจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานของโรงเรียนและบริหาร จัดการงานการเงินตามโครงการในแผนปฏิบัติงานประจำปี

2) มีการประเมินความเสี่ยงตามระบบควบคุมภายในสถานศึกษาและเบิกจ่ายเป็นไปตามระเบียบ การเงิน พัสดุ สามารถตรวจสอบได้

ด้านการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม

การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการบริหารงาน โดยใช้การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม 5 ร คือ ร่วมศึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมสรุป และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นผู้นำที่ให้การสนับสนุนครูและ

ประสานงานภายนอกที่ดี เน้นโรงเรียนเป็นฐานโดยผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมกันกำหนดนโยบาย มาตรฐานสถานศึกษา มีการวางแผนการจัดการศึกษา 4 ด้านของสถานศึกษากระบวนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี ตลอดจนดำเนินการนิเทศภายในโดยใช้รูปแบบการนิเทศเอ พี ไอ ซี อี (APICE Model)

ด้านปัจจัยการบริหารการศึกษา

1) โรงเรียนยึดหลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม พัฒนาการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี การศึกษาและการสื่อสารในยุคปัจจุบัน ท างานเป็นทีมทั้งในเรื่องของการบริหารจัดการงาน 4 ด้าน และ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ส่งผลให้โรงเรียนมีผล O-NET สูงกว่าระดับประเทศทุกปีการศึกษาและเป็นโรงเรียน ขนาดเล็กที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

2) ผู้ปกครอง ชุมชน ให้ความเอาใจใส่ สนใจ ให้ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนทั้ง กายภาพและคุณภาพ 6.3 ผู้เรียนมีความตั้งใจ ได้ลงมือทำด้วยตนเอง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นและสูงกว่า ระดับประเทศทุกปีการศึกษา 6.4 หน่วยงานที่กำกับดูแลได้มีการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ด้วย DLTV อย่างจริงจังและดำเนินการนิเทศ โดยใช้รูปแบบการนิเทศเอ พี ไอ ซี อี (APICE Model)

สรุปผลการสังเคราะห์การศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กที่ประสบผลสำเร็จ พบว่า

ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า โรงเรียนเป็นศูนย์เรียนรวมโรงเรียนตำบล มีพาหนะรับส่งนักเรียนส่งผลให้จำนวนนักเรียนในเขตบริการเข้าเรียนเพิ่มขึ้น ปรับสภาพแวดล้อม ห้องเรียนสะอาดและติดตั้งเครื่องปรับอากาศให้นักเรียนระดับปฐมวัย มีระบบดูแลดูแลช่วยเหลือผู้เรียน มีข้อมูลนักเรียนรายบุคคลและการเยี่ยมบ้านนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า การเกษียณอายุราชการครูส่งผลให้ครูไม่ครบชั้น จัดจ้างครูอัตราจ้างให้ดูแลนักเรียนครบชั้นส่งเสริมและพัฒนาครูทั้งระบบ ส่งเสริมให้ความรู้เรื่องของการจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่าน ดาวเทียม (DLTV) อย่างเต็มรูปแบบ ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และดำเนินการ AAR หลังการจัดการเรียนการสอนในแต่ละสัปดาห์

ด้านการบริหารงานวิชาการ พบว่า มีการจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน ปรับปรุงหลักสูตรปฐมวัย พ.ศ. 2560 ปฐมวัยและรับอนุบาล 3 ขวบ ทบทวนหลักสูตรและปรับปรุงหลักสูตร สถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับแนวทางการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) ครูจัดสภาพห้องเรียนได้เหมาะสมเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ มีการเตรียมการสอนล่วงหน้า ทั้งสื่อ วัสดุ อุปกรณ์

ใบงาน ใบความรู้และกิจกรรมเสริมตามที่คู่มือครูสอน ทางไกลผ่านดาวเทียมกำหนด รวมทั้งมอบหมายงาน เอาใจใส่ กำกับ ดูแล แนะนำนักเรียน มีการสรุปสาระสำคัญร่วมกับนักเรียนหลังจากกิจกรรมการเรียนรู้สิ้นสุดลงและบันทึกผลการจัดการเรียนรู้หลังสอนทุกครั้ง วัดและประเมินผลเมื่อกิจกรรม การเรียนรู้สิ้นสุดในแต่ละครั้งแต่ละหน่วยการเรียนรู้ ทำให้ทราบว่าผลการเรียนรู้ของนักเรียนบรรลุจุดประสงค์ การเรียนรู้หรือไม่ สอนซ่อมเสริมนอกตารางออกอากาศเพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่ไม่บรรลุจุดประสงค์ การเรียนรู้ หรือให้ความรู้เพิ่มเติมแก่นักเรียน ดำเนินการนิเทศติดตามการจัดการเรียนการสอนทุกห้องเรียนอย่างสม่ำเสมอ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-net) ปี พ.ศ. 2559 - 2561 สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศติดต่อกัน 3 ปี นักเรียนจบตามหลักสูตรเรียนต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นทุกคนและสอบเข้าเรียนต่อในโรงเรียนยอดนิยมได้ตามที่ต้องการทุกปี

ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน พบว่า จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี บริหารจัดการงานการเงินตามโครงการในแผนปฏิบัติงานประจำปี มีการประเมินความเสี่ยงตามระบบควบคุมภายในสถานศึกษาและเบิกจ่ายเป็นไป ตามระเบียบ การเงิน พัสดุ สามารถตรวจสอบได้

ด้านการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม พบว่า ใช้การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม เป็นผู้นำที่ให้การสนับสนุนครูและประสานงานภายนอกที่ดี ใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีกระบวนการคุณภาพ โดยผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมกันกำหนดนโยบาย ใช้หลักประสานมือประสานใจ

ด้านปัจจัยการบริหารการศึกษา พบว่า ยึดหลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมมีการจัดการศึกษาปฐมวัยมีคุณภาพมีการปรับสภาพแวดล้อมที่ผู้ปกครองเห็นพัฒนาการที่ดี มีพาหนะรับส่งนักเรียน พัฒนาการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี การศึกษาและการสื่อสาร การทำงานเป็นทีมผู้ปกครอง ชุมชน ให้ความเอาใจใส่ สนใจ ให้ความร่วมมือหน่วยงานที่กำกับดูแลได้มีการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ด้วย DLTV ผู้เรียนมีความตั้งใจ ได้ลงมือทำด้วยตนเอง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

ในขั้นตอน 2.1 นี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในวันที่ 3 พฤษภาคม พ.ศ. 2563 ประชุม เวลา 09.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุมโชติรส สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางเขต 1 ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 12 คน ประกอบด้วยบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดลำปาง โดยมี นางวรางคณา ไชยเรือน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 เป็นประธานการประชุม ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลบริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ให้ที่ประชุมดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ระดมแนวความคิด โดยการนำเทคนิคการวิเคราะห์ (SWOT Analysis) เป็นกรอบในการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยสรุปผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการดำเนินการประมวลเรียบเรียงและสังเคราะห์ในเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ตามด้วยเทคนิค TOWS Matrix และการจัดลำดับความสำคัญด้วย TOWS Matrix ได้สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กร ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยเทคนิค SWOT Analysis

1. ปัจจัยภายนอก

โอกาส (Opportunities)

1.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio – Cultural Factors: S)

1) ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน สถานประกอบการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2) ทุกชุมชนที่โรงเรียนขนาดเล็กตั้งอยู่มีขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม สถานประกอบการ และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เข้มแข็ง เอื้อต่อการจัดการศึกษา

3) ผู้ปกครองมีค่านิยมและความเชื่อมั่นที่ดีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในระดับประถมศึกษา

1.2 ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T)

1) ความก้าวหน้าทางสื่อเทคโนโลยีมีความทันสมัย เอื้อต่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูและการเรียนรู้ของผู้เรียน สะดวกต่อการปฏิบัติงานและติดต่อสื่อสาร

2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้การสนับสนุนจัดสรรสื่ออุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีแก่สถานศึกษาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและจัดการเรียนการสอน การปฏิบัติงาน การเรียนรู้ของผู้เรียน และการติดต่อสื่อสาร รวดเร็วมีประสิทธิภาพ

3) ผู้ให้บริการสัญญาณอินเทอร์เน็ตภาคเอกชนให้การสนับสนุนโรงเรียนขนาดเล็กให้ใช้ระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตเพิ่มเติม

1.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors: E)

1) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล ภาคเอกชนและกองทุนพัฒนาไฟฟ้าโรงไฟฟ้าแม่เมาะให้การสนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีสำหรับการจัดการศึกษา

1.4 ด้านการเมือง นโยบายภาครัฐและกฎหมาย (Political and Legal Factors: P)

1) รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้ประชาชนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปี โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายส่งผลให้ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง

2) แผนยุทธศาสตร์จังหวัดมีนโยบายที่เน้นการส่งเสริมด้านการท่องเที่ยวการเกษตร ส่งผลดีต่อเศรษฐกิจในชุมชน

3) มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็กที่ชัดเจน

อุปสรรค (Threats)

1.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio – Cultural Factors: S)

1) อัตราการเกิดของประชากรลดลง ค่านิยมของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนยอดนิยม ส่งผลให้จำนวนนักเรียนลดลง ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนเพิ่มขึ้น

2) ปัญหาสังคม ครอบครัวแตกแยก ยาเสพติด ความยากจนของผู้ปกครอง ส่งผลให้นักเรียน เกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม

3) ค่านิยมของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนที่มีชื่อเสียง/ยอดนิยมหรือโรงเรียนที่มีความพร้อมมากกว่า

1.2 ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T)

1) สื่อเทคโนโลยีมีผลต่อพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของผู้เรียนและไม่สามารถควบคุมได้

2) ผู้ปกครองส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีไม่สามารถให้แนะนำหรือควบคุมการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมให้กับผู้เรียนได้

3) พื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล กันดาร ระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงขาดความเสถียร ทำให้การใช้งานทางอินเตอร์เน็ตไม่ต่อเนื่อง

4) การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ส่งผลต่อความพร้อมของโรงเรียนขนาดเล็ก

1.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors: E)

1) ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน เพราะประกอบอาชีพเกษตรกรรมและรับจ้าง มีรายได้ไม่แน่นอน ส่งผลต่อการสนับสนุนด้านการศึกษา

2) ภัยพิบัติและโรคระบาดส่งผลต่อเศรษฐกิจของชุมชนบริเวณรอบโรงเรียนทำให้เกิดผลกระทบต่อรายได้ของผู้ปกครอง

1.4 ด้านการเมือง นโยบายภาครัฐและกฎหมาย (Political and Legal Factors: P)

1) นโยบายด้านการศึกษามีจำนวนมาก เปลี่ยนแปลงบ่อย และไม่มีการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

2) กฎหมายระเบียบหลักเกณฑ์มีข้อจำกัดไม่เอื้อต่อการจัดการศึกษาทั้งด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก

2. ปัจจัยภายใน

จุดแข็ง (Strengths)

2.1 ด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure: S1)

1) มีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจน ใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป

2) มีการกระจายอำนาจในการบริหารงานให้สถานศึกษามากขึ้น

2.2 ด้านผลผลิตและการให้บริการ (Service: S2)

1) โรงเรียนสามารถให้บริการทางการศึกษาและโอกาสเด็กในพื้นที่มาเข้าเรียนอย่างทั่วถึงและครอบคลุม

2) โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพบริบทและความต้องการของท้องถิ่น

3) โรงเรียนมีการส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่สนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างหลากหลายและทั่วถึง

2.3 ด้านบุคลากร (Man: M1)

1) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความรัก ความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน

2) ผู้บริหารมีทักษะความสามารถในการประสานงานกับเครือข่ายภายนอกได้ดี

3) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีมีความมุ่งมั่นเสียสละในการจัดการเรียนการสอนโรงเรียนขนาดเล็ก

2.4 ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2)

1) โรงเรียนมีระบบการเบิกจ่ายงบประมาณถูกต้องเป็นไปตามระเบียบราชการ

2) มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี มีการใช้จ่ายงบประมาณตามแผน

2.5 ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material: M3)

1) โรงเรียนขนาดเล็กนำสื่ออุปกรณ์ และเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษา

2) โรงเรียนขนาดเล็กมีสื่อและวัสดุอุปกรณ์เพียงพอในการจัดการเรียนการสอน

2.6 ด้านการบริหารจัดการ (Management: M4)

1) ผู้บริหารใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่งผลให้ชุมชนและทุกภาคส่วนให้การสนับสนุนในการจัดการศึกษามากขึ้น

2) โรงเรียนขนาดเล็กทุกโรงมีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

จุดอ่อน (Weaknesses)

2.1 ด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure: S1)

1) บุคลากรมีภาระงานตามโครงสร้างมากรับผิดชอบทั้งการจัดการเรียนการสอนและตามภาระงาน

2) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติยังไม่บรรลุผลสำเร็จ เนื่องจากจำนวนบุคลากรและทรัพยากรไม่เพียงพอรวมถึงการมีส่วนร่วมที่จำกัดของผู้ปกครองและชุมชน

2.2 ด้านผลผลิตและการให้บริการ (Service: S2)

1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนขนาดเล็กบางแห่งยังต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ

2) ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ที่ไม่เพียงพอ

2.3 ด้านบุคลากร (Man: M1)

1) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีจำนวนไม่เพียงพอ มีครูสอนไม่ครบชั้นเรียนและมีคุณวุฒิไม่ตรงกับสาระการเรียนรู้กับที่สอน

2) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีภาระงานอื่นนอกเหนือจากการสอน

3) ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญด้านการเงินและพัสดุ

2.4 ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2)

1) โรงเรียนได้รับงบประมาณในการบริหารจัดการไม่เพียงพอ

2) งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากหน่วยงานต้นสังกัดมีความล่าช้าส่งผลต่อการดำเนินงานไม่ทันตามกำหนด

2.5 ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material: M3)

1) วัสดุอุปกรณ์ มีสภาพเก่าหรือชำรุดเนื่องจากขาดงบประมาณในการซ่อมแซมบำรุงรักษา

2) ห้องปฏิบัติการไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน เช่น ห้องปฏิบัติการทางภาษาห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

2.6 ด้านการบริหารจัดการ (Management: M4)

1) การติดตามประเมินผลการดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง ขาดเครื่องมือในการติดตามประเมินผลที่ชัดเจน

2) ขาดการพัฒนานวัตกรรมในการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กทุกด้าน

ตารางที่ 4.34 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O1 จังหวัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และกองทุนพัฒนารอบโรงไฟฟ้า (แม่เมาะ) ให้การสนับสนุนงบประมาณสำหรับการจัดการเรียนการสอน	T1 อัตราการเกิดของประชากรลดลง ค่านิยมของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนยอดนิยมส่งผลให้จำนวนนักเรียนลดลง ทำให้ โรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนเพิ่มขึ้น
O2 ความก้าวหน้าทางสื่อเทคโนโลยีมีความทันสมัย เอื้อต่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูและการเรียนรู้ของผู้เรียน สะดวกต่อการปฏิบัติงานและติดต่อสื่อสาร	T2 พื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกลกันดาร ระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ขาดความเสถียร ทำให้การใช้งานทางอินเทอร์เน็ตไม่ต่อเนื่อง
O3 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้ประชาชนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปี โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายส่งผลให้ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง	T3 ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ประกอบอาชีพเกษตรกร และรับจ้าง มีรายได้ไม่แน่นอน ส่งผลต่อการสนับสนุนด้านการศึกษา
O4 ทุกชุมชนที่ โรงเรียนขนาดเล็กตั้งอยู่มีขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม สถานประกอบการ และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เข้มแข็ง ซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้ เอื้อต่อการจัดการศึกษา	T4 นโยบายด้านการศึกษามีจำนวนมาก เปลี่ยนแปลงบ่อย ขาดความต่อเนื่อง
O5 ผู้ปกครองมีค่านิยมและความเชื่อมั่นที่ดีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในระดับประถมศึกษา	T5 กฎหมาย ระเบียบหลักเกณฑ์ มีข้อจำกัดไม่เอื้อต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กทั้งด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารงานวิชาการ
O6 สพฐ. ให้การสนับสนุนจัดสรรสื่อ อุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีแก่สถานศึกษาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและจัดการเรียนการสอนการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ของผู้เรียน และการติดต่อ	T6 ปัญหาสังคม ครอบครัวแตกแยก ยาเสพติด ความยากจนของผู้ปกครอง ส่งผลให้นักเรียนเกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม
	T7 สื่อเทคโนโลยีมีผลต่อพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของผู้เรียน และไม่สามารถควบคุมได้
	T8 การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ส่งผล

ตารางที่ 4.34 (ต่อ)

โอกาส(Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
สื่อสาร รวดเร็วมีประสิทธิภาพ O7 ผู้ให้บริการสัญญาณอินเทอร์เน็ตภาคเอกชนให้การสนับสนุนระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตให้กับโรงเรียนขนาดเล็กให้ใช้สัญญาณอินเทอร์เน็ตเพิ่มเติม O8 แผนยุทธศาสตร์จังหวัดมีนโยบายที่เน้นการส่งเสริมด้านการท่องเที่ยว การเกษตร ส่งผลดีต่อเศรษฐกิจในชุมชน O9 มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน O10 ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	ต่อความพร้อมของโรงเรียนขนาดเล็ก T9 ภัยพิบัติและโรคระบาดส่งผลต่อเศรษฐกิจของชุมชนบริเวณรอบโรงเรียนทำให้เกิดผลกระทบต่อรายได้ของผู้ปกครอง T10 ผู้ปกครองส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีไม่สามารถให้แนะนำหรือควบคุมการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมให้กับผู้เรียนได้

จากตารางสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกพบว่า ด้านโอกาส (Opportunities) ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ คือ O1 จังหวัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และกองทุนรอบโรงไฟฟ้า (แม่เมาะ) ให้การสนับสนุนงบประมาณสำหรับการจัดการเรียนการสอน O2 ความก้าวหน้าทางสื่อเทคโนโลยีมีความทันสมัย เอื้อต่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูและการเรียนรู้ของผู้เรียน สะดวกต่อการปฏิบัติงานและติดต่อสื่อสาร O3 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้ประชาชนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปี โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายส่งผลให้ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เป็นต้น ส่วนด้านอุปสรรค (Threats) ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญคือ T1 อัตราการเกิดของประชากรลดลง ค่านิยมของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนยอดนิยมส่งผลให้จำนวนนักเรียนลดลง ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนเพิ่มขึ้น T2 พื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกลกันดาร ระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ขาดความเสถียร ทำให้การใช้งานทางอินเทอร์เน็ตไม่ต่อเนื่อง T3 ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ประกอบอาชีพเกษตรกรและรับจ้างมีรายได้ไม่แน่นอนส่งผลต่อการสนับสนุนด้านการศึกษา เป็นต้น

ตารางที่ 4.35 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพบริบทและความต้องการของท้องถิ่น	W1 บุคลากรมีภาระงานตามโครงสร้างมากรับผิดชอบทั้งการจัดการเรียนการสอนและภาระงานตามโครงสร้าง
S2 โรงเรียนสามารถให้บริการทางการศึกษาและโอกาสเด็กในพื้นที่มาเข้าเรียนอย่างทั่วถึงและครอบคลุม	W2 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนขนาดเล็กบางแห่งส่วนใหญ่ยังต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ
S3 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรมีความรัก ความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน	W3 ครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่เพียงพอ มีครูสอนไม่ครบชั้น และมีคุณวุฒิไม่ตรงกับสาระที่สอน
S4 ผู้บริหารใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่งผลให้ชุมชน และทุกภาคส่วนให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น	W4 โรงเรียนได้รับงบประมาณในการบริหารจัดการไม่เพียงพอ
S5 โรงเรียนขนาดเล็กนำสื่อ อุปกรณ์และเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษาและเพียงพอ	W5 วัสดุ อุปกรณ์ มีสภาพเก่า หรือชำรุดเนื่องจากขาดงบประมาณในการซ่อมแซมบำรุงรักษา
S6 มีการกระจายอำนาจในการบริหารงานให้สถานศึกษามากขึ้น	W6 การนำนโยบายสู่การปฏิบัติยังไม่บรรลุผลสำเร็จเนื่องจากจำนวนบุคลากรและทรัพยากรไม่เพียงพอรวมถึงการมีส่วนร่วมที่จำกัดของผู้ปกครองและชุมชน
S7 โรงเรียนมีการส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่สนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างหลากหลาย และทั่วถึง	W7 ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ที่ไม่เพียงพอ
S8 ผู้บริหารมีทักษะความสามารถในการประสานงานกับเครือข่ายภายนอกได้ดี	W8 ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญด้านการเงินและพัสดุ
S9 โรงเรียนมีระบบการเบิกจ่ายงบประมาณถูกต้องเป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีและระเบียบราชการ	W9 ห้องปฏิบัติการไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน เช่น ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ เป็นต้น
S10 ครู และบุคลากรทางการศึกษามีมีความมุ่งมั่น เสียสละในการจัดการเรียนการสอน	W10 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง ขาดเครื่องมือในการติดตามประเมินผลที่ชัดเจน

ตารางที่ 4.35 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	W11 ขาดการพัฒนานวัตกรรมในการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กทุกด้าน

จากตารางสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในพบว่า ด้านจุดแข็ง (Strengths) ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ คือ S1 โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพบริบทและความต้องการของท้องถิ่น S2 โรงเรียนสามารถให้บริการทางการศึกษาและโอกาสเด็กในพื้นที่มาเข้าเรียนอย่างทั่วถึงและครอบคลุม และS3 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรมีความรัก ความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ส่วนด้านจุดอ่อน (Weaknesses) ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญคือ W1 บุคลากรมีภาระงานตามโครงสร้างมาก รับผิดชอบทั้งการจัดการเรียนการสอนและภาระงานตามโครงสร้าง W2 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนขนาดเล็กบางแห่งส่วนใหญ่ยังต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ และ W3 ครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่เพียงพอ มีครูสอนไม่ครบชั้น และมีคุณวุฒิไม่ตรงกับสาระที่สอน เป็นต้น

ตารางที่ 4.36 การจัดทำแมททริกซ์โทว์ (Generating a TOWS Matrix)

| ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก | **จุดแข็ง (S)**
S1 หลักสูตรสอดคล้องกับท้องถิ่น
S2 ให้บริการทั่วถึง ครอบคลุม
S3 ผู้บริหาร ครู สามัคคี มุ่งมั่นเสียสละ
S4 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
S5 ร.ร.นำสื่อเทคโนโลยีมาใช้
S6 กระจายอำนาจให้สถานศึกษามากขึ้น
S7 ส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
S8 ผู้บริหารประสานงานกับเครือข่ายภายนอกได้ดี
S9 การเบิกจ่ายงบประมาณถูกต้อง
S10 ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นเสียสละ | **จุดอ่อน (W)**
W1 บุคลากรมีภาระงานมาก
W2 ผลสัมฤทธิ์ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยประเทศ
W3 ครูไม่เพียงพอสอนไม่ครบชั้น
W4 ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอ
W5 วัสดุ อุปกรณ์ เก่า ชำรุด
W6 นโยบายยังไม่บรรลุผลสำเร็จ
W7 ผู้เรียนมีทักษะศตวรรษ ที่ 21 ที่ไม่เพียงพอ
W8 ขาดบุคลากรด้านการเงินและพัสดุ
W9 ห้องปฏิบัติการไม่เพียงพอ
W10การติดตามขาดความต่อเนื่อง
W11ขาดการพัฒนานวัตกรรม |

ตารางที่ 4.36 (ต่อ)

โอกาส (O) O1 จังหวัด อบจ. อปท. สนับสนุน O2 ความก้าวหน้าทางสื่อเทคโนโลยี O3 นโยบายเรียน12 ปี ไม่เก็บค่าใช้จ่าย O4 สถานประกอบการ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เอื้อต่อการจัดการศึกษา O5 ผู้ปกครองมีค่านิยม ความเชื่อมั่นที่ดี O6 สพฐ. ให้การสนับสนุนจัดสรรสื่ออุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีแก่สถานศึกษา O7 ผู้ให้บริการสัญญาณอินเทอร์เน็ตภาคเอกชนให้การสนับสนุน O8 แผนยุทธศาสตร์จังหวัด ส่งผลดีต่อเศรษฐกิจในชุมชน O9 มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน O10ชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชนมีส่วนร่วม	**กลยุทธ์ SO เชิงรุก** S1 O4O8 พัฒนาหลักสูตรตอบสนองผู้เรียนสอดคล้องกับท้องถิ่น S2 O3 สร้างโอกาส ความเสมอภาคและลดความเหลื่อมล้ำ S4 O1,S10 O10,S6 O7 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการศึกษาเชิงพื้นที่ S5 O2 ส่งเสริมการนำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษา	**กลยุทธ์ WO คงตัว** W2 O5 W7 เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ W1 O9,W6 10,11 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ W5 O6,W9 การปรับปรุงซ่อมแซมครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง
อุปสรรค (T) T1 อัตราการเกิดประชากรลดลง ย้ายถิ่น ค่านิยมผู้ปกครอง T2 พื้นที่ห่างไกลอินเทอร์เน็ตไม่เสถียร T3 ผู้ปกครองยากจน T4 นโยบายเปลี่ยนแปลงบ่อย T5 กฎหมายไม่เอื้อกับโรงเรียนขนาดเล็ก T6 ปัญหาครอบครัวแตกแยก ยาเสพติด T7 สื่อเทคโนโลยีมีผลต่อพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ T8 ปัญหาทักษะด้านเทคโนโลยี (Digital Literacy) T9 โรคระบาดเกิดผลกระทบต่อรายได้ของผู้ปกครอง T10 ผู้ปกครองขาดความรู้ด้านเทคโนโลยี	**กลยุทธ์ ST ป้องกัน** S7 T6T7T8 ส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน S8S3T1 เสริมสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา S9T5ปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์แนวปฏิบัติของโรงเรียนขนาดเล็ก	**กลยุทธ์ WT เชิงรับ** W4T3T9 W3T2T4 W8 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรและหาผู้สนับสนุนที่มีศักยภาพ

จากตารางแมททริกซ์โทว์ (Generating a TOWS Matrix) ผลจากการทำแมททริกซ์โทว์ ได้กลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้ 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ SO (SO Strategies) กลยุทธ์เชิงรุก จัดทำกลยุทธ์เพื่อใช้จุดแข็งภายในองค์การเพื่อฉกฉวยประโยชน์จากโอกาสภายนอกองค์การ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ

1.1 (S1 O4O8) พัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลายตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น

1.2 (S2 O3) สร้างโอกาส ความเสมอภาคและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

1.3 (S4 O1,S10 O10,S6 O7) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่

1.4 (S5 O2) ส่งเสริมการนำสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา

2. กลยุทธ์ WO (WO Strategies) กลยุทธ์คงตัว จัดทำกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายในองค์การโดยการฉกฉวยประโยชน์จากโอกาสภายนอก ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ

2.1 (W2 O5 W7) เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะสำคัญ ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

2.2 (W1 O9 W6,10,11) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

2.3 (W5 O6 W9) การปรับปรุง ซ่อมแซม ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

3. กลยุทธ์ ST (ST Strategies) กลยุทธ์ป้องกัน จัดทำกลยุทธ์เพื่อใช้จุดแข็งขององค์การเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ

3.1 (S7 T6T7) ส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

3.2 (S8S3T8) เสริมสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3 (S9T5) ปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์แนวปฏิบัติให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

4. กลยุทธ์ WT (WT Strategies) กลยุทธ์เชิงรับ จัดทำกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนภายในและหลีกเลี่ยงอุปสรรคภายนอก ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ คือ

4.1 (W4T3T9 W3T1T2T4 W8) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรและหาผู้สนับสนุนที่มีศักยภาพ

ขั้นตอน 2 การสร้างร่างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2.1 แล้วนำมาจัดทำร่างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 อย่างรอบด้าน ประกอบด้วย วิธีคิด/แนวคิดใน การจัดการศึกษา ร่างเป้าหมายเชิงนโยบาย เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แนวทางในการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก วิธีการในการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กและกลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจาก การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) และสังเคราะห์ได้ร่าง ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ดังนี้

1. ภูมิหลัง/แนวคิดในการจัดการศึกษา

จากการศึกษาบริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 พบว่า ด้านการบริหารทั่วไป นโยบายเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็กของรัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยและขาดความต่อเนื่อง การดำเนินงานมีข้อจำกัดในด้านงบประมาณ บุคลากรและกฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติ สภาพภูมิศาสตร์ โรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในชุมชนเมือง ชนบทและพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลและกันดาร ชุมชนไม่เห็นด้วยกับการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก อัตราการเกิดของประชากรลดลง ค่านิยมของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนยอดนิยม ส่งผลให้อัตราการเข้าเรียนลดลง ด้านการบริหารงานบุคคล เปลี่ยนผู้บริหารบ่อย และขาดแคลนครู ครูสอนไม่ครบชั้น ตามกลุ่มสาระวิชาและขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ ด้านการเงินและพัสดุ ด้านการบริหารงานวิชาการครูส่วนใหญ่ไม่ได้จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ครูมีภาระงานตามโครงสร้างมาก ค่าเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ส่วนใหญ่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของระดับประเทศ ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน งบประมาณไม่เพียงพอ การจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนรายหัว จัดโดยใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ และจัดสรรงบประมาณล่าช้า กระทบกับประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ รวมถึงการระดมทรัพยากรจากชุมชนหรือผู้ปกครองมีข้อจำกัด ด้านการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นผู้นำทางวิชาการ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้ประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานสร้างความรักสามัคคีกับทีมงาน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า นโยบายการจัดการศึกษาระดับจังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานการศึกษาให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาตระหนักร่วมกัน มีความเสียสละ อุทิศตน และความมุ่งมั่นในการพัฒนา

การทำงานแบบมีส่วนร่วมและในลักษณะเครือข่าย การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลอย่างเป็นระบบ รวมถึงการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดและกองทุนพัฒนาไฟฟ้าโรงไฟฟ้าแม่เมาะรวมทั้งระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน

เมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ Swot Analysis แล้วพบว่า ปัจจัยภายนอก ที่เป็นโอกาส (Opportunities) ที่สำคัญคือ O1 จังหวัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และกองทุนรอบโรงไฟฟ้า (แม่เมาะ) ให้การสนับสนุนงบประมาณสำหรับการจัดการเรียนการสอน O2 ความก้าวหน้าทางสื่อเทคโนโลยีมีความทันสมัย เอื้อต่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูและการเรียนรู้ของผู้เรียน สะดวกต่อการปฏิบัติงานและติดต่อสื่อสาร O3 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้ประชาชนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปี โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายส่งผลให้ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง O4 ทุกชุมชนที่โรงเรียนขนาดเล็กตั้งอยู่มี ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม สถานประกอบการและภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เข้มแข็ง ซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้ เอื้อต่อการจัดการศึกษา O5 ผู้ปกครองมีค่านิยมและความเชื่อมั่นที่ดีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในระดับประถมศึกษา O6 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้การสนับสนุนจัดสรรสื่อ อุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีแก่สถานศึกษาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและจัดการเรียนการสอน การปฏิบัติงาน การเรียนรู้ของผู้เรียน และการติดต่อสื่อสาร รวดเร็วมีประสิทธิภาพ และ**ปัจจัยภายนอกที่เป็น อุปสรรค (Threats) ที่สำคัญคือ** T1 อัตราการเกิดของประชากรลดลง ค่านิยมของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนยอดนิยมส่งผลให้จำนวนนักเรียนลดลง ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนเพิ่มขึ้น T2 พื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลกันดาร ระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ขาดความเสถียร ทำให้การใช้งานทางอินเทอร์เน็ตไม่ต่อเนื่อง T3 ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ประกอบอาชีพเกษตรกร และรับจ้าง มีรายได้ไม่แน่นอน ส่งผลต่อการสนับสนุนด้านการศึกษา T4 นโยบายด้านการศึกษามีจำนวนมาก เปลี่ยนแปลงบ่อยขาดความต่อเนื่อง T5 กฎหมาย ระเบียบหลักเกณฑ์ มีข้อจำกัดไม่เอื้อต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารงานวิชาการ และ T6 ปัญหาสังคม ครอบครัวแตกแยก ยาเสพติดความยากจนของผู้ปกครอง ส่งผลให้นักเรียนเกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม **และปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) ที่สำคัญ**คือ S1 โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพบริบทและความต้องการของท้องถิ่น S2 โรงเรียนสามารถให้บริการทางการศึกษาและโอกาสเด็กในพื้นที่มาเข้าเรียนอย่างทั่วถึงและครอบคลุม S3 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรมีความรัก ความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน S4 ผู้บริหารใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่งผลให้ชุมชน และทุกภาคส่วนให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น S5 โรงเรียนขนาดเล็กนำสื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีมาใช้ในการจัด

การศึกษา และเพียงพอ S6 มีการกระจายอำนาจในการบริหารงานให้สถานศึกษามากขึ้น S8 ผู้บริหารมีทักษะความสามารถในการประสานงานกับเครือข่ายภายนอกได้ดี S10 ครู และบุคลากรทางการศึกษามีมีความมุ่งมั่น เสียสละในการจัดการเรียนการสอน **และปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ที่สำคัญคือ** W1 บุคลากรมีภาระงานตามโครงสร้างมาก รับผิดชอบทั้งการจัดการเรียนการสอนและภาระงาน W2 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนขนาดเล็กบางแห่งยังต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ W3 ครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่เพียงพอมีครูสอนไม่ครบชั้นและมีคุณวุฒิไม่ตรงกับสาระที่สอน W4 โรงเรียนได้รับงบประมาณในการบริหารจัดการไม่เพียงพอ และW5 วัสดุ อุปกรณ์มีสภาพเก่า หรือชำรุด เนื่องจากขาดงบประมาณในการซ่อมแซม บำรุงรักษาแนวคิดในการจัดการศึกษา W6 การนำนโยบายสู่การปฏิบัติยังไม่บรรลุผลสำเร็จ เนื่องจากจำนวนบุคลากรและทรัพยากรไม่เพียงพอรวมถึงการมีส่วนร่วมที่จำกัดของผู้ปกครองและชุมชน

จากการศึกษาบริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน การจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 มีแนวคิดในการจัดการศึกษาดังนี้

1. การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ที่ชุมชนมีส่วนร่วม จะเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จมาจากปัจจัยภายในที่เข้มแข็ง ทั้งการบริหารแบบมีส่วนร่วม ครู และบุคลากรทางการศึกษามีความมุ่งมั่น เสียสละและปัจจัยภายนอก การสนับสนุนจากชุมชน รัฐและเอกชนในพื้นที่เป็นปัจจัยหลัก ส่วนนโยบายการทำแผนควบรวมเพื่อแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพและงบประมาณ ในทางปฏิบัติชุมชนยังต่อต้านไม่เห็นด้วย เพราะมีความผูกพันกับบ้าน วัดและโรงเรียน ควรกำหนดโยบายจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่มอบหมายให้จังหวัดโดยคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้กำหนดนโยบายระดับพื้นที่ เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน สมัชชาการศึกษาจังหวัดและทุกภาคส่วนให้การสนับสนุนโดยกำหนดแนวทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามกลุ่มเป้าหมายดังนี้

1.1 โรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในชุมชนเมือง ชนบท และพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล กันดาร มีจำนวน นักเรียน 60 – 120 คน ที่มีศักยภาพและความพร้อมให้จัดทำแผนพัฒนาต่อยอดความสำเร็จให้เป็นโรงเรียนต้นแบบขนาดเล็กอย่างน้อย ตำบลละ 1 แห่ง

1.2 โรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในชุมชนเมือง ชนบทและพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล กันดาร ที่มีจำนวนนักเรียน ต่ำกว่า 60 คน ที่มีศักยภาพและความพร้อม ส่งเสริมให้จัดทำแผนพัฒนาเพื่อ

ยกระดับคุณภาพ กรณีที่มีจำนวนนักเรียนลดลงมากโดยความเห็นชอบของชุมชนให้จัดทำแผนเรียนรวมหรือถ่ายโอนโรงเรียนขนาดเล็กให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามความพร้อม

2. การพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองผู้เรียนและสอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น การพัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลายตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่นถือว่าเป็นปัจจัยภายในที่เข้มแข็ง โดยใช้การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาไปต่อยอดเชื่อมโยงกับแหล่งเรียนรู้ในชุมชนประกอบด้วยขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม สถานประกอบการ และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เข้มแข็ง สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์จังหวัด เมื่อหลักสูตรเชื่อมโยงกับการพัฒนาพื้นที่ จะส่งผลดีต่อทั้งผู้เรียนชุมชนเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงเน้นการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้และการนิเทศติดตามและประเมินผล

3. การส่งเสริมโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กตั้งอยู่ในชุมชนเมือง ชนบทและพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล กันดาร สามารถส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคน ตั้งแต่ปฐมวัย ถึงการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะกลุ่มด้อยโอกาส ในชุมชนเมืองและชนบท กลุ่มชาติพันธุ์และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล ทุรกันดาร รวมทั้งดูแลนักเรียนยากจน ยากจนพิเศษ เด็กที่มีความต้องการพิเศษ เด็กที่มีความต้องการและจำเป็นพิเศษและเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการช่วยเหลือและการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล

4. การนำสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มในอนาคตโรงเรียนขนาดเล็ก จำเป็นที่จะต้องใช้สื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นกลไกการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในการป้องกันการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรน่า โดยให้มีการจัดการเรียนการสอนทางไกล การเรียนทางทีวีดิจิทัลตั้งแต่ชั้นปฐมวัยถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และการเรียนการสอนแบบออนไลน์ในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายและการเว้นระยะห่างทางสังคม ตั้งแต่ปีการศึกษา พ.ศ. 2563 โดยปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลให้เหมาะสม การจัดหา สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี Digital Platformในการจัดการเรียนรู้

5. เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ สมรรถนะสำคัญ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนขนาดเล็กจังหวัดลำปางในระดับประถมศึกษามีแนวโน้มพัฒนาสูงขึ้น ส่วนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กยังต้องยกระดับคุณภาพ จึงต้องปรับปรุงจุดอ่อนและต่อยอดความสำเร็จโดยส่งเสริมการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลในทุกระดับชั้น การออกแบบ

การจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนรายบุคคล พัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ตามแนวทาง PISA และ 3R8C วิเคราะห์ผลการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับชาติ นำมาออกแบบพัฒนาผู้เรียน ให้ผู้เรียนได้ พัฒนาองค์ความรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือเชื่อมโยงสู่การสร้างนวัตกรรม การพัฒนาทักษะชีวิต ทักษะอาชีพและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

6. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายใน งานหลักของสถานศึกษา คือ งานวิชาการเช่นการจัดการเรียนการสอนการวัดประเมินผล การดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นต้น จำเป็นต้องลดภาระงานตามโครงสร้างที่เป็นงานสนับสนุนที่ไม่ใช่งานหลักลงเนื่องจากการคิดค่างานโรงเรียนขนาดเล็กใช้จำนวนนักเรียนเป็นฐานคำนวณจำนวนครู และจำเป็นต้องใช้นวัตกรรม การพัฒนาระบบ การสร้างเครือข่ายสนับสนุนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ควรมอบภาระงานตามโครงสร้างบางส่วนให้เขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการแทน จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน จัดระบบ นิเทศ ติดตามและประเมินผล พัฒนาโรงเรียนต้นแบบ การศึกษาวิจัยรวมถึงการพัฒนานวัตกรรม

7. เสริมสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารใหม่ซึ่งจำเป็นต้องเสริมสร้างพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาโดยระบบการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง ในขณะที่การพัฒนาครูให้เป็นครูยุคใหม่ มีการปรับบทบาทจาก “ครูผู้สอน”เป็น “Coach” ปรับวิธีสอน ทำหน้าที่กระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจ แนะนำวิธีเรียนรู้ มีบทบาทเป็นนักพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน รวมถึงการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านวิชาการ ในการยกระดับคุณภาพการศึกษา การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2. เป้าหมายเชิงนโยบาย

2.1 มุ่งเป็นโรงเรียนของชุมชนและมุ่งเป็นโรงเรียนที่เน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

2.2 มุ่งสู่การเป็นโรงเรียนขนาดเล็กต้นแบบระดับประถมศึกษาอย่างน้อย ตำบลละ 1 โรงเรียน ระดับมัธยมศึกษาอย่างน้อย อำเภอละ 1 โรงเรียน

2.3 ลดเชิงปริมาณ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กแบบมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่าย

ขั้นตอนที่ 2.3 การตรวจสอบร่างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

ผู้วิจัยนำร่างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ที่ได้จากขั้นตอนที่ 2.2 มาจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ผู้ตรวจสอบร่างกลยุทธ์ ในวันที่ 20 พฤษภาคม 2563 ประชุม เวลา 13.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมโชติรส สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ผู้เชี่ยวชาญมาประชุมครบทั้ง 12 คน โดยมี นางนภาพร แสงนิล รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 35 เป็นประธานการประชุม และนางชีวพร สุริยศ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางเขต 1 เป็นผู้ดำเนินการประชุม ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในการนำกลยุทธ์ไปใช้พัฒนาโรงเรียน ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนขนาดเล็ก และนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการในการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก จากสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นสถาบันผลิตครูในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ผู้วิจัยได้เสนอ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยเทคนิค SWOT Analysis ผลการวิเคราะห์แมททริกซ์โทว์ (Generating a TOWS Matrix) ภูมิหลัง/แนวคิดในการจัดการศึกษาและร่างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ผู้วิจัยทำการรวบรวมและเรียบเรียงข้อมูลจากมติที่ประชุมที่จัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญมาสังเคราะห์ให้ได้ความคิดรวบยอดทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ตามประเด็นการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญและได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วได้ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ดังนี้

ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

วิสัยทัศน์

โรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพ เชื่อมโยงการพัฒนาการศึกษากับยุทธศาสตร์จังหวัด และการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในพื้นที่พัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

พันธกิจ

1. สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตพื้นที่บริการอย่างทั่วถึง

2. ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สุขภาวะที่เหมาะสมตามวัย สมรรถนะสำคัญ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

3. พัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีภาวะผู้นำ มีสมรรถนะในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

4. พัฒนาระบบบริหารและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก

5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและเสริมสร้างภาคีเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาอย่างทั่วถึง

2. ผู้เรียนมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สุขภาวะที่เหมาะสมตามวัยสมรรถนะสำคัญ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะในการการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาผู้เรียน

4. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา

5. โรงเรียนขนาดเล็กมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีภาคีเครือข่ายและการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

เป้าหมายเชิงนโยบาย

1. มุ่งเป็นโรงเรียนของชุมชนและมุ่งเป็นโรงเรียนที่เน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

2. มุ่งสู่การเป็นโรงเรียนขนาดเล็กต้นแบบระดับประถมศึกษาอย่างน้อย ตำบลละ 1 โรงเรียน ระดับมัธยมศึกษาอย่างน้อย อำเภอละ 1 โรงเรียน

3. มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กแบบมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่าย

กลยุทธ์

1. กลยุทธ์ SO (SO Strategies) กลยุทธ์เชิงรุก จัดทำกลยุทธ์เพื่อใช้จุดแข็งภายในองค์การเพื่อฉกฉวยประโยชน์จากโอกาสภายนอกองค์การ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ

1.1 (S1 O4O8) พัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลายตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

1. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันสมัย หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการความสนใจของผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น สภาพภูมิศาสตร์ ชุมชนวัฒนธรรม สถานประกอบการ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและแผนพัฒนาจังหวัด

2. ส่งเสริมการจัดทำแผนจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ แผนจัดการเรียนรู้แบบคละชั้นและแผนการสอน DLTV เตรียมสื่อ อุปกรณ์ ใบงานและการวัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง

3. จัดทำคู่มือครู คู่มือนักเรียนและคู่มือผู้ปกครองในการสนับสนุนการเรียนการสอน

4. จัดการเรียนการสอนตามแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

5. ส่งเสริมครูให้พัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนการสอน

6. นิเทศ ติดตามและประเมินผล PLC ทุกระดับให้การส่งเสริมและสนับสนุนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2 (S2 O3) สร้างโอกาส ความเสมอภาคและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา

1. ส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคน ตั้งแต่ปฐมวัย ถึงการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะกลุ่มด้อยโอกาส กลุ่มชาติพันธุ์ และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลทุรกันดาร

2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียน กลุ่มที่ด้อยโอกาส กลุ่มชาติพันธุ์และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร สามารถอ่าน เขียนและสื่อสารภาษาไทยได้อย่างถูกต้อง

3. จัดระบบฐานข้อมูลนักเรียนด้อยโอกาส ยากจน ยากจนพิเศษ เด็กพิเศษ เด็กที่มีความต้องการและจำเป็นพิเศษและเด็กที่มีความสามารถพิเศษ

4. จัดระบบการดูแลเด็ก เด็กด้อยโอกาส ยากจน ยากจนพิเศษ เด็กพิเศษ เด็กที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษและเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ให้ได้รับการช่วยเหลือและได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม

5. ส่งเสริมการจัดหาทุนการศึกษาและสวัสดิการให้แก่เด็กด้อยโอกาสเด็กยากจน ยากจนพิเศษ เด็กที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ รวมทั้งเด็กในพื้นภูเขาสูงห่างไกลกันดาร เช่น การจัดอาหารเช้า การจัดที่พักนอน การจัดหาสื่ออุปกรณ์ที่จำเป็น ให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม

1.3 (S4 O1,S10 O10,S6 O7) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่

แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา

1. กำหนดโยบายจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ทั้งในระดับจังหวัดโดย คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษาหรือพื้นที่ตำบล โดยกำหนดแนวทางตามกลุ่มเป้าหมายดังนี้

1.1 โรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในชุมชนเมือง ชนบทและพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลกันดารมีจำนวนนักเรียน 60 – 120 คน ที่มีศักยภาพและความพร้อมให้จัดทำแผนพัฒนาต่อยอดความสำเร็จให้เป็นโรงเรียนต้นแบบขนาดเล็ก

1.2 โรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในชุมชน เมือง ชนบทและพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลกันดารที่มีจำนวนนักเรียน ต่ำกว่า 60 คน ที่มีศักยภาพและความพร้อม ส่งเสริมให้จัดทำแผนพัฒนาเพื่อยกระดับ กรณีที่มีจำนวนนักเรียนลดลงมากโดยความเห็นชอบของชุมชนให้จัดทำแผนเรียนรวมหรือถ่ายโอนโรงเรียนขนาดเล็กให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามความพร้อม

2. ส่งเสริมให้หน่วยงานทางการศึกษาระดับจังหวัดและเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ตามศักยภาพ ความพร้อมและสภาพพื้นที่ชุมชนเมือง ชนบทและพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลกันดาร

3. ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน กองทุนพัฒนาโรงไฟฟ้าโรงไฟฟ้าแม่เมาะ สมัชชาการศึกษาจังหวัดและทุกภาคส่วน ให้การสนับสนุน การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กตามนโยบายการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่และแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กแต่ละระดับ

4. ส่งเสริมให้มีระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กแบบมีส่วนร่วมทุกระยะตามแผนอย่างต่อเนื่อง

1.4 (S5 O2) ส่งเสริมการนำสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา

แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา

1. ปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่และที่ตั้งของสถานศึกษาโดยเฉพาะพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกลกันดารที่ไม่มีไฟฟ้าใช้และระบบสัญญาณอินเตอร์เน็ตไม่เสถียร

2. ส่งเสริมจัดหา สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาอย่างเพียงพอและเหมาะสม

3. ส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนให้เรียนรู้ดิจิทัล (Digital) และใช้ดิจิทัล (Digital) เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

4. ส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) ใช้ดิจิทัล (Digital) เป็นเครื่องมือในการเพิ่มพูนความรู้อย่างรอบด้าน

5. ส่งเสริมการใช้ แพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Platform) ในการจัดการเรียนรู้

6. ส่งเสริมการใช้ New DLTV/DLITในการจัดการเรียนการสอน

7. ส่งเสริมพัฒนาทักษะผู้ปกครองด้านเทคโนโลยีโดยใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Platform)

8. พัฒนาโรงเรียนต้นแบบด้านเทคโนโลยี ระดับประถมศึกษาตำบลละอย่างน้อย 1 โรงเรียน และระดับมัธยมศึกษาอำเภอละอย่างน้อย 1 โรงเรียน

9. สร้างครูต้นแบบทุกกลุ่มสาระในการใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Platform) ทุกโรงเรียน

10. ส่งเสริมเครือข่ายครูและโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนต้นแบบและครูต้นแบบจัดระบบการเรียนการสอนร่วมกันโดยใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Platform)

2. กลยุทธ์ WO (WO Strategies) กลยุทธ์คงตัว จัดทำกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายในองค์การโดยการฉกฉวยประโยชน์จากโอกาสภายนอก ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ

2.1 (W2 O5 W7) เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะสำคัญและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา

1. ส่งเสริมการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลในทุกระดับชั้น

2. วางแผน การออกแบบการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนรายบุคคล

3. ส่งเสริมรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ Active Learning ให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง พัฒนาองค์ความรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือเชื่อมโยงสู่การสร้างนวัตกรรม

4. ส่งเสริมพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ตามแนวทาง PISA และ 3R8C วิเคราะห์ผลการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับชาติ นำมาออกแบบพัฒนาผู้เรียน

5. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและภาษาที่สาม

6. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนวิทยาการคำนวณ (Coding) สะเต็มศึกษา และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในโรงเรียนขนาดเล็ก

7. ส่งเสริมการพัฒนาแหล่งเรียนรู้และสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ

8. ส่งเสริมการพัฒนาทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้ที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 จากแหล่งเรียนรู้ในชุมชน สหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน สถานประกอบการและภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.2 (W1 O9 W6,10,11) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา

1. วิเคราะห์ภาระงาน กำหนดภาระงานใหม่ ตัดงานที่ไม่จำเป็นออก เน้นการบูรณาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาช่วยในการทำงาน สร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกัน มอบภาระงานบางส่วนให้เขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการแทน

2. จัดทำคู่มือปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็กตามกรอบภาระงานทั้ง 4 ด้านและงานอื่น ๆ

3. เสริมสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาสมรรถนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีส่วนร่วม การเชื่อมโยงครือข่ายรวมถึงการสร้างภาพลักษณ์โรงเรียนให้เป็นโรงเรียนของพื้นที่และชุมชน

4. จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กเชื่อมโยงทุกระดับในพื้นที่/สังกัด

5. ศึกษาวิจัยนวัตกรรม รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กให้เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่อย่างต่อเนื่อง

6. สร้างเครือข่ายการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กระดับชุมชน กลุ่ม เขตพื้นที่การศึกษาและระดับจังหวัด ให้สามารถเชื่อมโยงกับระดับภาค ระดับชาติและนานาชาติ

7. จัดระบบ นิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กทั้งระดับจังหวัด หน่วยงานและสถานศึกษา

8. เผยแพร่ผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) ผ่านสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

2.3 (W5 O6 W9) การปรับปรุง ซ่อมแซม ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา

1. จัดทำระบบฐานข้อมูล ความต้องการ ปรับปรุง ซ่อมแซม ครุภัณฑ์ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง

2. จัดทำแผนคำของบประมาณปรับปรุง ซ่อมแซม ครุภัณฑ์ที่ดินสิ่งก่อสร้างระยะ 3-4 ปีให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

3. มีการจัดทำแผนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในระดับกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนหรือกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็กหรือโรงเรียนพี่โรงเรียนน้องรวมถึงการจัดทำแผนการใช้ทรัพยากรร่วมกับชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรภาครัฐ เอกชน องค์กรศาสนาและภาคประชาสังคม

3. กลยุทธ์ ST (ST Strategies) กลยุทธ์ป้องกัน จัดทำกลยุทธ์เพื่อใช้จุดแข็งขององค์การเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ

3.1 (S7 T6T7) ส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา

1. จัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเด็กในระบบ เด็กออกนอกระบบ เด็กที่ตกหล่นจากระบบการศึกษาภาคบังคับ จัดเก็บข้อมูลเด็กรายบุคคลโดยแอปพลิเคชั่นแบบสำรวจและเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลของทุกหน่วยงานในพื้นที่

2. จัดระบบติดตามช่วยเหลือเด็กที่ตกหล่นจากระบบการศึกษาให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือส่งต่อการศึกษานอกระบบหรือการศึกษาเพื่ออาชีพและสร้างกลไกความร่วมมือทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

3. จัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน แก้ปัญหาการออกกลางคันโดยเชื่อมโยงกับเครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายนักเรียน เครือข่ายพนักงานเจ้าหน้าที่ส่งเสริมความประพฤตินักเรียนและนักศึกษาและหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาโดยใช้แอปพลิเคชั่น LINE และอื่น ๆ

4. ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนเพื่อพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ วินัย คุณธรรม จริยธรรม จิตรอาสา ทั้งระดับโรงเรียนและรวมกลุ่มโรงเรียนหรือเครือข่ายสถานศึกษา

3.2 (S8S3T8) เสริมสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา

1. เสริมสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะ ผู้บริหารใหม่และผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ด้วยระบบการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงเน้นการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่าย

2. พัฒนาครูให้เป็นครูยุคใหม่ ปรับบทบาทจาก “ครูผู้สอน” เป็น “Coach” หรือ “ผู้อำนวยการการเรียนรู้” ปรับวิธีสอน ให้เด็กสามารถแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำหน้าที่กระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจ แนะนำวิธีเรียนรู้และวิธีจัดระเบียบการสร้างความรู้ ออกแบบ

กิจกรรมและสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ มีบทบาทเป็นนักพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

3. พัฒนาสมรรถนะครูและการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนขนาดเล็กในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดการเรียนแบบคละชั้น การจัดการเรียนแบบบูรณาการการสอนโดยใช้ DLTV และระบบการศึกษาทางไกลผ่านออนไลน์ (Online Real-time Learning) เป็นต้น

4. การพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาควรใช้การพัฒนาในรูปแบบที่เหมาะสมเพื่อลดการดึงครูออกจากโรงเรียนเช่น การอบรมแบบออนไลน์ อบรมช่วงปิดเทอม

5. สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จรวมทั้งผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เสียสละทุ่มเทปฏิบัติงานในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล กันดาร

3.3 (S9T5) ปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์แนวปฏิบัติให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา

1. ด้านวิชาการ

1.1 ปรับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ยืดหยุ่น มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะทักษะอาชีพ ทักษะชีวิตและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

1.2 มอบอำนาจให้สถานศึกษาปรับหลักสูตรสถานศึกษาได้ตามบริบทความต้องการและความเหมาะสมของพื้นที่

1.3 ทบทวนระบบการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ จัดระบบการเรียนที่ลดการบ้านและสอนซ่อมเสริม

2. ด้านบริหารงานบุคคล

2.1 ปรับปรุงหลักเกณฑ์การจัดสรรอัตรากำลัง การกำหนดมาตรฐานวิชาเอกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะตำแหน่ง พนักงานราชการ อัตราจ้างและจ้างเหมาบริการให้เอื้อต่อการแก้ไขปัญหาขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก

2.2 ปรับปรุงเกณฑ์การย้ายผู้บริหารและครูให้เหมาะสมและเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

2.3 สร้างขวัญกำลังใจเกี่ยวกับการปรับปรุงหลักเกณฑ์มีและขอเลื่อนวิทยฐานะการเลื่อนเงินเดือน ที่เอื้อสำหรับผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีผลงานการพัฒนาผู้เรียนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.4 สร้างขวัญกำลังใจเกี่ยวกับปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการการคัดเลือกครูผู้ช่วยกรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ ควรเอื้อให้กับพนักงานราชการหรืออัตราจ้างที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล กันดารที่อดทนและเสียสละมาเป็นเวลานาน โดยใช้รูปแบบการประเมินผลงานแทนการสอบข้อเขียน

3. ด้านการเงินและงบประมาณ

3.1 ปรับปรุงเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณอุดหนุนโรงเรียนขนาดเล็กโดยจัดสรรงบดำเนินงานและงบสาธารณูปโภคตามขนาดของโรงเรียนให้เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายจริงตามมาตรฐานโรงเรียนขนาดเล็กและให้แยกออกจากงบอุดหนุนรายหัวนักเรียน

3.2 ปรับปรุงเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ งบครุภัณฑ์ ที่ดินสิ่งก่อสร้างและงบปรับปรุงซ่อมแซมโดยเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลและแผนพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กระดับจังหวัดและเขตพื้นที่การศึกษา

3.3 ปรับปรุงเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณค่าพาหนะนักเรียน ค่าอาหารเช้ารวมถึงเงินค่าประกันชีวิตให้กับนักเรียนในแผนเรียนรวมให้เพียงพอเหมาะสมและครบทุกคน

4. ด้านการบริหารทั่วไป

4.1 จัดทำมาตรฐานโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์ที่ดินสิ่งก่อสร้าง ใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรให้โรงเรียนขนาดเล็กมีศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา

4.2 ปรับปรุงระเบียบว่าด้ายการจัดตั้ง รวมหรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ลดขั้นตอนและระยะเวลารวมทั้งมอบอำนาจให้จังหวัดดำเนินการแล้วรายงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทราบ

4. กลยุทธ์ WT (WT Strategies) กลยุทธ์เชิงรับ จัดทำกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนภายในและหลีกเลี่ยงอุปสรรคภายนอก ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ คือ

4.1 (W4T3T9 W3T1T2T4 W8) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรและสร้างเครือข่ายหาผู้สนับสนุนที่มีศักยภาพ

แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา

1. ส่งเสริมการพัฒนาอาชีพและรายได้ระหว่างเรียน ให้โรงเรียนเป็นศูนย์บริการความรู้ด้านสุขอนามัย สวัสดิการสังคม เครือข่ายส่งเสริมพัฒนาอาชีพและจำหน่ายสินค้าออนไลน์ของผู้ปกครองและชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดของไวรัสโคโรนาหรือโควิด – 19

2. สร้างเครือข่ายกับโรงเรียนขนาดใหญ่หรือโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลในการสนับสนุนทรัพยากรและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนบางรายวิชาร่วมกัน

3. สร้างเครือข่ายการระดมทรัพยากรทั้งในชุมชนระดับพื้นที่และนอกพื้นที่เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา

4. จัดและสนับสนุนอัตรากาลังครูในโรงเรียนขนาดเล็กให้เพียงพอตามเกณฑ์ แก้ปัญหาการขาดแคลนครูด้วยรูปแบบต่าง ๆ เช่น สอนแบบบูรณาการ คละชั้น การใช้ครูเวียนสอน นักศึกษาฝึกสอน ครูภูมิปัญญาท้องถิ่น

5. จัดทำระบบฐานข้อมูล ครู และบุคลากรที่ขาดแคลนและต้องการสนับสนุนงบประมาณ

6. จัดทำแผนจัดหาครูและบุคลากรที่ขาดแคลนและหาผู้สนับสนุนโครงการที่มีศักยภาพโดยเฉพาะองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางและกองทุนการพัฒนาไฟฟ้าโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

7. พัฒนาสื่อด้านประชาสัมพันธ์ เพื่อการสื่อสารระหว่างโรงเรียนกับเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

การประเมินทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ที่ได้จากการปรับปรุงหลังจากผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความถูกต้องแล้ว ผู้วิจัยจะได้นำทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของยุทธศาสตร์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินทิศทางการจัดการศึกษา ประกอบด้วย ประธานคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดลำปางหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาธิการภาค ที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนายุทธศาสตร์ และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์ด้านการพัฒนากลยุทธ์ และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กจากสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นสถาบันผลิตครูในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ศึกษาธิการจังหวัด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด และผู้บริหารสถานศึกษา ในพื้นที่จังหวัดลำปาง ที่มีความรู้และที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนากลยุทธ์และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก และผู้แทนสมัชชาการศึกษาจังหวัดลำปาง ผู้วิจัยดำเนินการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิในวันที่ 27 พฤษภาคม พ.ศ. 2563 ประชุม เวลา 13.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมโชติรส

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมครบทั้ง 12 คน โดยมี นายวัลลพ สงวนนาม ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นประธาน ผู้วิจัยได้นำเสนอความเป็นมา วัตถุประสงค์การวิจัย ระเบียบวิธีวิจัย บริบทและทิศทางการจัดการจัดการศึกษา เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันวิเคราะห์ตรวจสอบและวิพากษ์ร่างทิศทางการจัดการศึกษาให้ครอบคลุม ทุกมิติ โดยประเมินผลทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ความสอดคล้อง (Consistency) ด้านความเหมาะสม (Propriety) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) และด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) ตามกรอบการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กทั้ง 4 ด้าน ภายใต้การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหาร ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิมาทำการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์เพื่อแปลความหมายของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วได้ ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

จากตารางที่ 4.37 กลยุทธ์ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ในภาพรวมมีความสอดคล้อง ความเหมาะสมความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในแต่ละกลยุทธ์มีความสอดคล้องความเหมาะสม ความเป็นไปได้และมีประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกกลยุทธ์ ยกเว้นกลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตร ให้มีความหลากหลายตอบ สนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องบริบทของท้องถิ่นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.37 แสดงผลของความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และมีประโยชน์ของทิศทางการจัดการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

กลยุทธ์ทิศทางการจัดการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก	ความสอดคล้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			มีประโยชน์		
	μ	σ	แปลความหมาย	μ	σ	แปลความหมาย	μ	σ	แปลความหมาย	μ	σ	แปลความหมาย
1. พัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลาย ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และสอดคล้องบริบทของท้องถิ่น	4.67	0.49	มากที่สุด	4..50	0.67	มาก	4.75	0.45	มากที่สุด	4.92	0.29	มากที่สุด
2. สร้างโอกาสความเสมอภาคและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา	4.58	0.67	มากที่สุด	4.58	0.51	มากที่สุด	4.58	0.67	มากที่สุด	4.67	0.49	มากที่สุด
3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่	4.75	0.45	มากที่สุด	4.83	0.39	มากที่สุด	4.75	0.45	มากที่สุด	4.75	0.45	มากที่สุด
4. ส่งเสริมการนำสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา	4.75	0.45	มากที่สุด	4.58	0.51	มากที่สุด	4.58	0.67	มากที่สุด	4.83	0.39	มากที่สุด
5. เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ สมรรถนะสำคัญ ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21	4.83	0.39	มากที่สุด	4.75	0.45	มากที่สุด	4.75	0.45	มากที่สุด	4.83	0.39	มากที่สุด

ตารางที่ 4.37 (ต่อ)

กลยุทธ์ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก	ความสอดคล้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			มีประโยชน์		
	μ	σ	แปลความหมาย	μ	σ	แปลความหมาย	μ	σ	แปลความหมาย	μ	σ	แปลความหมาย
6. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริบทจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก	4.58	0.67	มากที่สุด	4.83	0.39	มากที่สุด	4.75	0.45	มากที่สุด	4.83	0.39	มากที่สุด
7. การปรับปรุง ซ่อมแซม ครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง	4.67	0.49	มากที่สุด	4.58	0.51	มากที่สุด	4.50	0.52	มากที่สุด	4.67	0.49	มากที่สุด
8. ส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	4.83	0.39	มากที่สุด	4.92	0.29	มากที่สุด	4.83	0.39	มากที่สุด	4.92	0.29	มากที่สุด
9. เสริมสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.75	0.45	มากที่สุด	4.92	0.29	มากที่สุด	4.75	0.45	มากที่สุด	4.75	0.45	มากที่สุด
10. ปรับปรุง ระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติให้เอื้อต่อการจัดการ ของโรงเรียนขนาดเล็ก	4.75	0.45	มากที่สุด	4.92	0.29	มากที่สุด	4.42	0.51	มากที่สุด	4.75	0.45	มากที่สุด
11. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรและสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนที่มีศักยภาพ	4.83	0.39	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด	4.67	0.49	มากที่สุด	4.75	0.45	มากที่สุด
รวม	**4.73**	**0.38**	**มากที่สุด**	**4.77**	**0.27**	**มากที่สุด**	**4.67**	**0.38**	**มากที่สุด**	**4.79**	**0.30**	**มากที่สุด**

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาบริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษา 2) เพื่อสร้างทิศทางการจัดการศึกษา และ 3) เพื่อประเมินทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 โดยนักวิจัยได้ดำเนินการวิจัย ดังนี้

ผู้วิจัยได้ศึกษาบริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1จากศึกษาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารวิชาการ งานวิจัย หนังสือราชการ ที่เกี่ยวข้อง สังเคราะห์แผนนโยบายการศึกษาของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ แนวคิด บทเรียนการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์สภาพและปัญหา ขั้นตอนต่อมาผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) วิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ (SWOT Analysis) ตามด้วยเทคนิค TOWS Matrix และใช้ตารางโทว์แมททริกซ์ (Generating a TOWS Matrix) กำหนดกลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้ 4 กลยุทธ์ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) และสังเคราะห์ได้ร่างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ขั้นตอนต่อมาผู้วิจัยดำเนินการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ผู้ตรวจสอบร่างทิศทาง จำนวน 12 คน ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้วิจัยทำการรวบรวมและเรียบเรียงข้อมูลจากมติที่ประชุมที่จัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญมาสังเคราะห์ได้ความคิดรวบยอด และได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วได้ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 และขั้นตอนต่อมาผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความสอดคล้อง ความเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมิน จำนวน 12 ท่าน

โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วได้ ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาบริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 พบว่า

สภาพปัญหาการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กที่ปรากฏเด่นชัดที่จังหวัดลำปาง พบว่า

1.1 ด้านบริหารงานทั่วไป

นโยบายเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็กเปลี่ยนแปลงบ่อยและขาดความต่อเนื่องการดำเนินงานตามนโยบาย มีข้อจำกัดในด้านงบประมาณและบุคลากร ยังไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในพื้นที่ชุมชนเมืองและชนบทประชาชนมีความรัก ความผูกพัน หวงแหน จึงไม่เห็นด้วยกับเรียน รวม รวมทั้งขาดความเชื่อมั่นในมาตรการที่จะมารองรับและโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลและกันดาร การเดินทางไม่สะดวกไม่สามารถนำมาเรียนรวมกันได้ ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก การขับเคลื่อนนโยบายยังขาดการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง บุคลากรในชุมชนและองค์กรภายนอก ด้านสภาพภูมิศาสตร์ โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ชุมชนเมืองและพื้นที่ชนบทและพื้นที่บางส่วนเป็นภูเขาสูง ห่างไกล ทุรกันดาร ด้านประชากร ส่วนใหญ่เป็นคนเมือง มีกลุ่มไทยลื้อและกลุ่มชาติพันธ์ในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล กันดาร นอกจากนั้นยังมีกลุ่มแรงงานชาวพม่าที่อพยพเข้ามาทำงานในโรงงานขนาดเล็กในชุมชนเมืองและชนบท อัตราการเกิดของประชากรลดลงทุกพื้นที่ ค่านิยมในการส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนยอดนิยม พ่อแม่ผู้ปกครองมีการทำงานในพื้นที่อื่น เกิดการย้ายถิ่นฐานส่งผลให้อัตราการเข้าเรียนลดลง นอกจากนั้นประชากรวัยเรียนส่วนใหญ่อาศัยกับผู้อื่น บางส่วนสภาพครอบครัวแตกแยก มีความรุนแรงในครอบครัว ปัญหาสิ่งเสพติดในชุมชน ปัญหาสังคม ส่งผลให้นักเรียนมีความเสี่ยงหรือมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมและด้านอาคารสถานที่ ยังขาดแคลนอาคารเรียน อาคารประกอบ สภาพอาคารสถานที่ส่วนใหญ่ชำรุด ทรุดโทรม ขาดแคลนห้องปฏิบัติการต่าง ๆ สื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์การสื่อสาร และเทคโนโลยี และระบบสาธารณูปโภค รวมถึงคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองมีส่วนรวมในการจัดการศึกษาน้อย จึงทำให้สถานศึกษาขนาดเล็กต้องพัฒนาตนเองตามศักยภาพที่มีอยู่ส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน

1.2 ด้านบริหารงานบุคลากร

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กโยกย้ายบ่อย ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารหรือครูที่ได้รับการบรรจุใหม่ ขาดประสบการณ์ในการบริหาร ทำให้การบริหารจัดการขาดความต่อเนื่อง ขาดแคลนครู ครูสอนไม่ครบชั้น ขาดแคลนครูตามมาตรฐานวิชาเอก ขาดครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา อัตราส่วนครูต่อนักเรียนไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ครูมีภาระงานตามโครงสร้างและมีภาระงานอื่นมากกว่าการจัดการเรียนการสอน ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญด้านการเงินและพัสดุและขาดนักการภารโรง นอกจากนั้น ครูยังขาดแรงจูงใจและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน

1.3 ด้านบริหารงานวิชาการ

หลักสูตรท้องถิ่นการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ครูส่วนใหญ่ไม่จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ครูขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบบูรณาการและการใช้เทคโนโลยี ครูบรรจุใหม่ขาดประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม DLTV ครูต้องเตรียมสื่อและใบงานล่วงหน้า งบประมาณไม่เพียงพอ และโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่สูง ห่างไกล ทุรกันดาร มีสัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่เสถียร ทำให้มีปัญหาในการใช้จัดการเรียนการสอน ปัญหาการใช้งานด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการศึกษา สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอนไม่เพียงพอ คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ประกอบ ขาดความพร้อมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ การเข้าถึงเทคโนโลยีทำได้ง่ายขึ้น ทำให้เด็กเสพข่าวที่ผิดไปจากความจริง เกมส์ออนไลน์ สังคมออนไลน์ ส่งผลให้ผู้เรียนมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์หรือถูกชักจูงได้ง่าย ผู้ปกครองขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอนและเทคโนโลยีไม่สามารถให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับผู้เรียนได้ และนักเรียนกลุ่มชาติพันธุ์ และเด็กด้อยโอกาสชาวพม่าอพยพขาดทักษะในการอ่านและเขียนภาษาไทยในชั้นปฐมวัยและประถมศึกษาปีที่ 1 ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ค่าเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของระดับประเทศ รวมทั้งทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ไม่เพียงพอ

1.4 ด้านบริหารงบประมาณ

โรงเรียนขนาดเล็กได้รับงบประมาณไม่เพียงพอ การจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนรายหัว จัดโดยใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการจัดสรร งบประมาณอุดหนุนน้อยมากเมื่อเทียบกับโรงเรียนขนาดอื่น ๆ ทำให้งบประมาณค่าสาธารณูปโภค ซ่อมแซมอาคารสถานที่ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ สื่อด้านการเรียนการสอนไม่เพียงพอ ขาดสภาพคล่องในการบริหารจัดการศึกษา รวมถึง

งบประมาณจัดสรรล่าช้า โรงเรียนต้องรีบเร่งในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณและการระดมทรัพยากรจากชุมชนหรือผู้ปกครองมีข้อจำกัด เนื่องจากมีฐานะยากจน ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม หรือรับจ้าง มีรายได้ไม่แน่นอน เกิดการว่างงาน ค่าครองชีพที่สูงขึ้น ภัยพิบัติและโรคระบาดส่งผลต่อเศรษฐกิจของชุมชนบริเวณรอบโรงเรียน จึงไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาได้อย่างเต็มที่ ส่วนโรงเรียนที่อยู่ในเขตพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลกันดาร จะต้องมีค่าใช้จ่ายในการเดินทางการติดต่อสื่อสารในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สูงขึ้นจาก โรงเรียนในพื้นที่ชุมชนเมืองส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา

1.5 การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ในพื้นที่ชุมชนเมืองและชนบท ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นผู้นำทางวิชาการ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้ประสานงานทั้งภายในหน่วยงานและองค์กรภายนอก ในการสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือ สร้างความรักสามัคคีในทีมงาน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนางาน และโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลและกันดาร ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานและสร้างเครือข่ายทั้งภายในหน่วยงานและองค์กรภายนอกในการสร้างความเข้าใจการมีส่วนร่วมและความร่วมมือ ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางคุณธรรมและจริยธรรมสูง เป็นผู้นำทางวิชาการและสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

1.6 ด้านปัจจัยการบริหารการศึกษา

ด้านนโยบายการจัดการศึกษาระดับจังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานการศึกษาให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ในพื้นที่ชุมชนเมืองและชนบท ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาตระหนักร่วมกัน มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาปรับวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ยึดหลักธรรมาภิบาล สร้างเสริมความเข้าใจกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่าย และโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกลกันดาร ครูและบุคลากรได้อุทิศตนและเสียสละ ความร่วมมือของชุมชนและผู้ปกครอง หน่วยงานต้นสังกัดเครือข่ายองค์กร ภาคเอกชนให้การดูแลสนับสนุน ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและเกิดความตระหนัก สร้างความเข้าใจบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง ประสานงานและบูรณาการการทำงานร่วมกัน นอกจากนั้นจังหวัดลำปางได้รับการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดและกองทุนพัฒนาไฟฟ้าโรงไฟฟ้าแม่เมาะและระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน รวมถึงการสนับสนุน ด้านอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม DLTV และ DLIT ส่วนพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล กันดาร มีโครงการโรงเรียนในเขตพื้นที่สูง ห่างไกลกันดาร ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สนับสนุนใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลอย่างเป็นระบบ

2. การสร้างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 มีแนวทางการปฏิบัติ 11 กลยุทธ์ ได้แก่

2.1 พัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลาย ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องบริบทของท้องถิ่น

2.2 สร้างโอกาสความเสมอภาคและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

2.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่

2.4 ส่งเสริมการนำสื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา

2.5 เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ สมรรถนะสำคัญ ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่21

2.6 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริบทจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

2.7 การปรับปรุง ซ่อมแซม ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

2.8 ส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

2.9 เสริมสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.10 ปรับปรุง ระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติให้เอื้อต่อการจัดของโรงเรียนขนาดเล็ก

2.11 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรและสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนที่มีศักยภาพ

3. ผลการประเมินทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ประกอบด้วย 11 กลยุทธ์ ในภาพรวมมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในแต่ละกลยุทธ์ มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกกลยุทธ์ยกเว้น กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลายตอบ สนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องบริบทของท้องถิ่น มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาบริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลตามลำดับ ดังนี้

1.1 สภาพปัญหาการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กที่ปรากฏเด่นชัดที่จังหวัดลำปาง

1.1.1 ด้านการบริหารทั่วไป นโยบายเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็กของรัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยและขาดความต่อเนื่อง การดำเนินงานมีข้อจำกัดในด้านงบประมาณ บุคลากร และกฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติ สภาพภูมิศาสตร์โรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในชุมชนเมืองและชนบท และชุมชนไม่เห็นด้วยกับการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก ชุมชนมีความรักผูกพันหวงแหน รวมทั้งขาดความเชื่อมั่นในมาตรการที่จะมารองรับ และโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล และกันดารการเดินทางไม่สะดวกไม่สามารถนำมาควบรวมได้ อัตราการเกิดของประชากรลดลง ค่านิยมของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนยอดนิยม ส่งผลให้อัตราการเข้าเรียนลดลง

จากสภาพปัญหาด้านการบริหารทั่วไปสามารถนำข้อค้นพบจากทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กไปแก้ไขปัญหาได้ดังนี้ นโยบายเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็กของรัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยและขาดความต่อเนื่อง สภาพภูมิศาสตร์โรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในชุมชนเมืองและชนบทและชุมชนไม่เห็นด้วยกับการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก ชุมชนมีความรักผูกพันหวงแหน รวมทั้งขาดความเชื่อมั่นในมาตรการที่จะมารองรับ และโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลและกันดารการเดินทางไม่สะดวกไม่สามารถนำมาควบรวมได้ จะเห็นว่าประเด็นปัญหาสามารถนำกลยุทธ์ 1.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ มาใช้ในการแก้ปัญหาคือ แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา 1. กำหนดโยบายจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ ทั้งในระดับจังหวัดโดย คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษาหรือพื้นที่ตำบล โดยกำหนดแนวทางตามกลุ่มเป้าหมายดังนี้ 1.1 โรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในชุมชนเมือง ชนบทและพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลกันดารมีจำนวนนักเรียน 60 – 120 คน ที่มีศักยภาพและความพร้อมให้จัดทำแผนพัฒนาต่อยอดความสำเร็จให้เป็นโรงเรียนต้นแบบขนาดเล็ก 1.2 โรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในชุมชน เมือง ชนบทและพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลกันดารที่มีจำนวนนักเรียน ต่ำกว่า 60 คน ที่มีศักยภาพและความพร้อม ส่งเสริม

ให้จัดทำแผนพัฒนาเพื่อยกระดับ กรณีที่มีจำนวนนักเรียนลดลงมากโดยความเห็นชอบของชุมชน ให้จัดทำแผนเรียนรวมหรือถ่ายโอนโรงเรียนขนาดเล็กให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามความพร้อม 2. ส่งเสริมให้หน่วยงานทางการศึกษาระดับจังหวัดและเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กตามศักยภาพ ความพร้อม และสภาพพื้นที่ชุมชนเมือง ชนบทและพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลกันดาร 3. ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน กองทุนพัฒนาไฟฟ้า โรงไฟฟ้าแม่เมาะ สมัชชาการศึกษาจังหวัดและทุกภาคส่วน ให้การสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กตามนโยบายการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่และแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กแต่ละระดับ 4. ส่งเสริมให้มีระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กแบบมีส่วนร่วมทุกระยะตามแผนอย่างต่อเนื่อง และปัญหาอัตราการเกิดของประชากรลดลง ค่านิยมของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนยอดนิยม ส่งผลให้อัตราการเข้าเรียนลดลงนำกลยุทธ์ ข้อ 2.2 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก มาร่วมแก้ปัญหาคือ แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา 3. เสริมสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาสมรรถนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีส่วนร่วม การเชื่อมโยงครือข่ายรวมถึงการสร้างภาพลักษณ์โรงเรียนให้เป็นโรงเรียนของพื้นที่และชุมชน โดยให้ชุมชนร่วมเป็นเจ้าของโรงเรียนมากขึ้นทั้งด้านการมีส่วนร่วม การพัฒนาและการใช้ประโยชน์ ส่วนปัญหาการดำเนินงานมีข้อจำกัดในด้านงบประมาณ บุคลากร และกฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติ แก้ปัญหาโดยใช้ กลยุทธ์ที่ 3.3 ปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์แนวปฏิบัติให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก มาแก้ปัญหาคือ แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา 1. ด้านวิชาการ 1.1 ปรับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ยืดหยุ่น มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะทักษะอาชีพ ทักษะชีวิตและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 1.2 มอบอำนาจให้สถานศึกษาปรับหลักสูตรสถานศึกษา ได้ตามบริบท ความต้องการและความเหมาะสมของพื้นที่ 1.3 ทบทวนระบบการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ จัดระบบการเรียนที่ลดการบ้านและสอนซ่อมเสริม 2.ด้านบริหารงานบุคคล 2.1 ปรับปรุงหลักเกณฑ์การจัดสรรอัตรากำลัง การกำหนดมาตรฐานวิชาเอก ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะตำแหน่ง พนักงานราชการ อัตราจ้าง และจ้างเหมาบริการให้เอื้อต่อการแก้ไขปัญหาขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก 2.2 ปรับปรุงเกณฑ์การย้ายผู้บริหารและครูให้เหมาะสมและเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก 2.3 สร้างขวัญกำลังใจเกี่ยวกับการปรับปรุงหลักเกณฑ์มีและขอเลื่อนวิทยฐานะ การเลื่อนเงินเดือนที่เอื้อสำหรับผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีผลงานการพัฒนาผู้เรียนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2.4 สร้างขวัญกำลังใจเกี่ยวกับปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการการคัดเลือกครูผู้ช่วยกรณีที่มีความจำเป็น

หรือมีเหตุพิเศษควรเอื้อให้กับพนักงานราชการหรืออัตราจ้างที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลกันดารที่อดทนและเสียสละมาเป็นเวลานานโดยใช้รูปแบบการประเมินผลงานแทนการสอบข้อเขียน 3. ด้านการเงินและงบประมาณ 3.1 ปรับปรุงเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณอุดหนุนโรงเรียนขนาดเล็กโดยจัดสรรงบดำเนินงานและงบสาธารณูปโภคตามขนาดของโรงเรียนให้เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายจริงตามมาตรฐานโรงเรียนขนาดเล็กและให้แยกออกจากงบอุดหนุนรายหัวนักเรียน 3.2 ปรับปรุงเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ งบครุภัณฑ์ ที่ดินสิ่งก่อสร้างและงบปรับปรุงซ่อมแซมโดยเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลและแผนพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กระดับจังหวัดและเขตพื้นที่การศึกษา 3.3 ปรับปรุงเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณค่าพาหนะนักเรียน ค่าอาหารเช้ารวมถึงเงินค่าประกันชีวิตให้กับนักเรียนในแผนเรียนรวมให้เพียงพอเหมาะสมและครบทุกคน 4. ด้านการบริหารทั่วไป 4.1 จัดทำมาตรฐานโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์ ที่ดินสิ่งก่อสร้าง ใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรให้โรงเรียนขนาดเล็กมีศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา 4.2 ปรับปรุงระเบียบว่าด้ายการจัดตั้ง รวมหรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ลดขั้นตอนและระยะเวลารวมทั้งมอบอำนาจให้จังหวัดดำเนินการแล้วรายงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทราบ

1.1.2 ด้านการบริหารงานบุคคล โรงเรียนขนาดเล็กส่วนมากมีการเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยและขาดแคลนครู ครูสอนไม่ครบชั้นตามกลุ่มสาระวิชา และขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญด้านการเงินและพัสดุ รวมทั้งขาดแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กบนพื้นที่สูงจะเห็นว่าประเด็นปัญหาสามารถนำกลยุทธ์ที่ 3.3 ปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์แนวปฏิบัติให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก มาแก้ปัญหา คือ แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา 2. ด้านบริหารงานบุคคล 2.1 ปรับปรุงหลักเกณฑ์การจัดสรรอัตรากำลัง การกำหนดมาตรฐานวิชาเอกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะตำแหน่งพนักงานราชการ อัตราจ้าง และจ้างเหมาบริการให้เอื้อต่อการแก้ไขปัญหาขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก 2.2 ปรับปรุงเกณฑ์การย้ายผู้บริหารและครูให้เหมาะสมและเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก 2.3 สร้างขวัญกำลังใจเกี่ยวกับการปรับปรุงหลักเกณฑ์มีและขอเลื่อนวิทยฐานะ การเลื่อนเงินเดือน ที่เอื้อสำหรับผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีผลงานการพัฒนาผู้เรียนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งใช้กลยุทธ์ 3.2 เสริมสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มาร่วมแก้ปัญหาคือ แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา 5. สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียน

ขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จรวมทั้งผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เสียสละทุ่มเทปฏิบัติงานในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล กันดาร

1.1.3 ด้านการบริหารงานวิชาการ ครูส่วนใหญ่ของโรงเรียนขนาดเล็กไม่ได้จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ครูมีภาระงานตามโครงสร้างมาก ค่าเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ส่วนใหญ่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของระดับประเทศ นอกจากนั้น โรงเรียนขนาดเล็กบางแห่ง ที่อยู่ในพื้นที่สูง ห่างไกล ทุรกันดาร มีสัญญาณอินเตอร์เน็ตล่ม ไม่เสถียร ทำให้มีปัญหาในการใช้จัดการเรียนการสอน ครูต้องเตรียมสื่อและใบงานล่วงหน้าและใช้งบประมาณสูง การใช้เทคโนโลยี ยังไม่คุ้มค่าต่อการจัดการศึกษา จากสภาพปัญหาด้านการบริหารงานวิชาการสามารถนำกลยุทธ์ 1.1 พัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลายตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น มาใช้แก้ปัญหาคือ แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา 1.พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันสมัย หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจของผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น สภาพภูมิศาสตร์ ชุมชน วัฒนธรรม สถานประกอบการ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและแผนพัฒนาจังหวัด 2.ส่งเสริมการจัดทำแผนจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ แผนจัดการเรียนรู้แบบคละชั้น และแผนการสอน DLTV เตรียมสื่อ อุปกรณ์ ใบงานและการวัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง 3. จัดทำคู่มือครู คู่มือนักเรียนและคู่มือผู้ปกครองในการสนับสนุนการเรียนการสอน 4. จัดการเรียนการสอนตามแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 5. ส่งเสริมครูให้พัฒนาสื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนการสอน 6.นิเทศ ติดตามและประเมินผล PLC ทุกระดับ ให้การส่งเสริมและสนับสนุนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งใช้กลยุทธ์ 1.4 ส่งเสริมการนำสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา ร่วมแก้ปัญหาคือ แนวทางการดำเนินการ /วิธีการในการจัดการศึกษา 1. ปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่และที่ตั้งของสถานศึกษาโดยเฉพาะพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกล กันดารที่ไม่มีไฟฟ้าใช้และระบบสัญญาณอินเตอร์เน็ตไม่เสถียร 2. ส่งเสริมจัดหา สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาอย่างเพียงพอและเหมาะสม 3. ส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนให้เรียนรู้ดิจิทัล (Digital) และใช้ดิจิทัล (Digital) เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ 4. ส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) ใช้ดิจิทัล (Digital) เป็นเครื่องมือในการเพิ่มพูนความรู้อย่างรอบด้าน 5. ส่งเสริมการใช้ แพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Platform) ในการจัดการเรียนรู้และ 6. ส่งเสริมการใช้ New DLTV/DLIT ในการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งใช้กลยุทธ์ 2.1 เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะสำคัญ ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มาแก้ปัญหาคือ แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา

1. ส่งเสริมการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลในทุกระดับชั้น วางแผน การออกแบบการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนรายบุคคล 2. ส่งเสริมรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ Active Learning ให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง พัฒนาองค์ความรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือเชื่อมโยงสู่การสร้างนวัตกรรม 3. ส่งเสริมพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ตามแนวทาง PISA และ 3R8C วิเคราะห์ผลการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับชาติ นำมาออกแบบพัฒนาผู้เรียน 4. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและภาษาที่สาม 5. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนวิทยาการคำนวณ (Coding) สะเต็มศึกษาและปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในโรงเรียนขนาดเล็ก 6. ส่งเสริมการพัฒนาแหล่งเรียนรู้และสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ 7. ส่งเสริมการพัฒนาทักษะชีวิต ทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้ที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 จากแหล่งเรียนรู้ในชุมชน สหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน สถานประกอบการและภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.1.4 ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอ การจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนรายหัว จัดโดยใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ และจัดสรรงบประมาณล่าช้า กระทบกับประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ รวมถึงการระดมทรัพยากรจากชุมชนหรือผู้ปกครอง มีข้อจำกัด รวมทั้ง โรงเรียนที่อยู่ในเขตพื้นที่สูงห่างไกลกันดาร จะต้องมีค่าใช้จ่ายในการเดินทางการติดต่อสื่อสารในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สูงขึ้นจากโรงเรียนในชุมชนเมือง จากสภาพปัญหาด้านงบประมาณและการเงินสามารถนำกลยุทธ์ 3.3 ปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์แนวปฏิบัติให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก มาใช้แก้ปัญหาคือ แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา 3. ด้านการเงินและงบประมาณ 3.1 ปรับปรุงเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณอุดหนุนโรงเรียนขนาดเล็กโดยจัดสรรงบดำเนินงานและงบสาธารณูปโภคตามขนาดของโรงเรียนให้เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายจริงตามมาตรฐานโรงเรียนขนาดเล็กและให้แยกออกจากงบอุดหนุนรายหัวนักเรียน 3.2 ปรับปรุงเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ งบครุภัณฑ์ที่ดินสิ่งก่อสร้างและงบปรับปรุงซ่อมแซมโดยเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลและแผนพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กระดับจังหวัดและเขตพื้นที่การศึกษา 3.3 ปรับปรุงเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณค่าพาหนะนักเรียนค่าอาหารเช้ารวมถึงเงินค่าประกันชีวิตให้กับนักเรียนในแผนเรียนรวมให้เพียงพอเหมาะสมและครบทุกคน รวมทั้งใช้กลยุทธ์ 4.1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรและหาผู้สนับสนุนที่มีศักยภาพร่วมแก้ปัญหาคือ แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา 2. สร้างเครือข่ายกับโรงเรียนขนาดใหญ่หรือโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลในการสนับสนุนทรัพยากรและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนบางรายวิชาร่วมกัน 3. สร้างเครือข่ายการระดมทรัพยากรทั้งในชุมชนระดับพื้นที่และนอกพื้นที่เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา และใช้กลยุทธ์ 1.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการ

จัดการศึกษาเชิงพื้นที่ มาร่วมแก้ปัญหาคือ แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา 3. ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน กองทุนพัฒนาไฟฟ้า โรงไฟฟ้าแม่เมาะ สมัชชาการศึกษาจังหวัดและทุกภาคส่วน ให้การสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กตามนโยบายการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่และแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กแต่ละระดับ นอกจากนั้นจากข้อค้นพบด้านการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นผู้นำทางวิชาการ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้ประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานสร้างความรักสามัคคีกับทีมงาน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีความจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำในการแก้ไขปัญหาและและพัฒนาโรงเรียนโดยเฉพาะการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ การสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้ชุมชนและท้องถิ่นร่วมเป็นเจ้าของโรงเรียนมากขึ้นทั้งด้านการมีส่วนร่วม การพัฒนาและการใช้ประโยชน์ กรณี โรงเรียนบ้านแม่ส้านเป็นโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการประสานงานทั้งภายในและภายนอก ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างเครือข่ายพัฒนาโรงเรียนทำให้ชุมชนให้ความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนรวมทั้งได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากกองทุนพัฒนาไฟฟ้าโรงไฟฟ้าแม่เมาะในการจ้างครูอัตราจ้างและ การสนับสนุนโครงการพัฒนาโรงเรียนบ้านแม่ส้านจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน (จากผลการประชุมเชิงปฏิบัติการวันที่ 3 พฤษภาคม 2563 ณ ห้องประชุมมณีโชติรส สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1)

1.1.5 สภาพการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ในพื้นที่ชุมชนเมืองและชนบทผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นผู้นำทางวิชาการ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้ประสานงานทั้งภายในหน่วยงานและองค์กรภายนอกในการสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือ สร้างความรักสามัคคีในทีมงาน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนางาน และโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลและกันดาร ผู้บริหาร เป็นผู้ประสานงานและสร้างเครือข่ายทั้งภายในหน่วยงานและองค์กรภายนอกในการสร้างความเข้าใจ การมีส่วนร่วมและความร่วมมือ ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางคุณธรรมและจริยธรรมสูง เป็นผู้นำทางวิชาการและสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ ไมเคิล ฟูลแลน (Fullan, 2006, p.42) กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้นำและทำให้ คนเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้น

ไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น รวมถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกันและการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงเพื่อความพยายามในระดับกลุ่ม และสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการหล่อหลอมและผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้ เช่นเดียวกับแนวคิดของพอดซาคอฟฟ์ (Podsakoff, 2000) ได้ข้อสรุปว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญ คือ บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ ๆ ขององค์การ พร้อมกับพัฒนาสร้างความชัดเจนและสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตนและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในหมู่สมาชิกกลุ่มเพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของธุมากร เจดีย์คำ (2559) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กกับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่จำเป็นต้องดำรงอยู่อย่างมีคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็กที่จำเป็นต้องดำรงอยู่คือ การมีผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำสูง มีความรู้ ความสามารถได้รับการยอมรับจากคณะครู กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานภายนอกได้ดี

1.2 ปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ตามนโยบายการจัดการศึกษาระดับจังหวัด โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานการศึกษาให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาตระหนักร่วมกัน มีความเสียสละ อุทิศตน และความมุ่งมั่นในการพัฒนา การทำงานแบบมีส่วนร่วมและในลักษณะเครือข่าย และการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลอย่างเป็นระบบ รวมถึงการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดและกองทุนพัฒนาของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งระดม

ทรัพยากรจากทุกภาคส่วน รวมถึงโรงเรียนขนาดเล็กได้รับการสนับสนุนด้านอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV และ DLIT) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สรคุปต์ บุญเกษม และคณะ (2560) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับศักยภาพการบริหารจัดการและระดับประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และ 2) ปัจจัยศักยภาพการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์มี จำนวน 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยการบริหารจัดการ ด้านงาน ด้านคน และ ด้านเทคโนโลยี ทั้งสามปัจจัยสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 69.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกับ มณัญญา บุษยะมา (2560) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า 1) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพบว่า สามารถสกัดองค์ประกอบได้ 7 องค์ประกอบได้แก่ (1) การพัฒนาศักยภาพด้านภาษา (2) การจัดการเรียนการสอน (3) การจัดสภาพสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (4) การพัฒนาทักษะวิชาชีพ (5) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (6) การปฏิบัติตามนโยบาย และ (7) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อสนับสนุนการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิเคราะห์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กที่มีประสิทธิผลเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนประกอบด้วย (1) การพัฒนาศักยภาพด้านภาษา (2) การจัดการเรียนการสอน (3) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (4) การพัฒนาทักษะวิชาชีพ (5) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (6) การปฏิบัติตามนโยบาย (7) การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่นเดียวกับ จันทร์จิรา จุมพลหล้าและคณะ (2557) ได้ทำวิจัยเรื่อง กรณีศึกษารูปแบบความสำเร็จการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยความสำเร็จโรงเรียนต้นแบบ 4 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนบ้านนาแก โรงเรียนบ้านถิ่นสุขาวิทยา โรงเรียนเครือข่ายแก่งจันทร์และโรงเรียนบ้านกุดเสถียร พบว่า ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ (1) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติเชิงบวกต่อการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก (2) ครูดี มีจิตวิญญาณความเป็นครู มีความรู้ความสามารถ มีประสิทธิภาพ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ (3) ชุมชนและผู้ปกครองมีศักยภาพในการสนับสนุนการจัดการและการพัฒนาการศึกษา (4) ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองและชุมชน ทำงานขับเคลื่อนร่วมกันอย่างเป็นระบบ

2. ผลการสร้างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลตามลำดับดังนี้

2.1 กลยุทธ์ SO (SO Strategies) กลยุทธ์เชิงรุก

การพัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลายตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และสอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น โดยใช้การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาไปต่อยอดเชื่อมโยงกับแหล่งเรียนรู้ในชุมชนประกอบด้วยขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม สถานประกอบการ และภูมิปัญญาท้องถิ่น สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์จังหวัด เมื่อหลักสูตรเชื่อมโยงกับการพัฒนาพื้นที่ จะส่งผลดีต่อทั้ง ผู้เรียน ชุมชน เศรษฐกิจและ สังคม การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้และการนิเทศติดตามและประเมินผล โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (2562) ข้อที่ 8 การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกช่วงวัย กล่าวคือ การจัดการศึกษาในเชิงบูรณาการกับการทำงานเพื่อพัฒนา สมรรถนะของผู้เรียนทั้งในส่วนฐานความรู้และระบบความคิดในลักษณะสหวิทยาการ และตรงกับ ความต้องการของประเทศในอนาคต และมุ่งเน้นการพัฒนาโรงเรียนควบคู่กับการพัฒนาครู เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกระดับบนพื้นฐานการสนับสนุนที่คำนึงถึงความจำเป็นและศักยภาพของสถาบันการศึกษาแต่ละแห่ง พร้อมทั้งจัดให้มีมาตรฐานขั้นต่ำของ โรงเรียนในทุกระดับ และสร้างระบบวัดผลโรงเรียนและครูที่สะท้อนความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ที่เกิดกับผู้เรียน คืนครูให้นักเรียนโดยลดภาระงานที่ไม่จำเป็น สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรรณเพ็ญ พิสุทธิพงษ์ (2553, น. 69-72) พบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับวิจัยของ กิตติ สุรวิทธิ์ (2551, น. 82-85) พบว่า การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับวิจัยของสุพัตรา บุญปาน (2552, น. 101-105) พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีต่อการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้อยู่ในระดับมาก

การสร้างโอกาส ความเสมอภาคและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยการส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคน ตั้งแต่ปฐมวัยถึงการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะกลุ่มด้อยโอกาส ในชุมชน กลุ่มชาติพันธุ์ และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกล ทุรกันดาร รวมทั้งดูแลเด็กด้อยโอกาสทุกกลุ่มให้ได้รับการช่วยเหลือและการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2561) ยุทธศาสตร์ชาติ 2561-2580 ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 1) สร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติ 2) กระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคม เพิ่มโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามาเป็นกำลังของการพัฒนาประเทศในทุกระดับ และ 3) เพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนา การพึ่งตนเองและการจัดการ

ตนเองเพื่อสร้างสังคมคุณภาพ โดยส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพื่อขจัด ความเหลื่อมล้ำและความยากจน ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยมุ่งเน้นการพัฒนา นวัตกรรมเชิงสังคมและนวัตกรรมในเชิงพื้นที่ที่สามารถช่วยแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำ สร้างโอกาสสำหรับผู้ด้อยโอกาสและยกระดับคุณภาพชีวิตผู้สูงวัยควบคู่ไปกับการพัฒนาทุนมนุษย์ให้พร้อม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญชัย ชุมนุมราษฎร์ (2547, น. 78) พบว่า การพัฒนาการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การให้โอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม โดยใช้กลยุทธ์ การนิเทศ กำกับ ติดตาม ทำให้ครูสามารถดำเนินงานตามระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ธวัชชัย สีสินมา (2558, น. 57) พบว่า การพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน โดยใช้กลยุทธ์การประชุมปฏิบัติการและการนิเทศติดตาม ทำให้การปฏิบัติงานด้านการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ จะเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กที่สำเร็จมาจากปัจจัยภายในที่เข้มแข็งทั้งการบริหารแบบมีส่วนร่วม ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความมุ่งมั่น เสียสละ และปัจจัยภายนอกการสนับสนุนจากชุมชน รัฐและเอกชนในพื้นที่เป็นปัจจัยหลัก ส่วนนโยบายการทำแผนควบรวมเพื่อแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพและเป็นภาระงบประมาณ ในทางปฏิบัติชุมชนยังต่อต้านไม่เห็นด้วยเพราะมีความผูกพันกับบ้าน วัดและโรงเรียน ควรกำหนดโยบายจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่มอบหมายให้จังหวัดโดย คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดกำหนดนโยบายระดับพื้นที่ เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน สมัชชาการศึกษาจังหวัดและทุกภาคส่วน ให้การสนับสนุน เช่นเดียวกับ นิภาภัทร วรรณาลัย (2553) ได้ศึกษา ปัญหาและแนวทางแก้ไขการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรีผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนที่ชุมชนมีส่วนร่วมน้อยจะมีปัญหามากกว่าโรงเรียนที่มีส่วนร่วมมาก และแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีการส่งเสริมให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมและระดมทรัพยากรในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการการประสานงาน สอดคล้องกับวิโรจน์ ผลแย้ม (2557) วิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประกอบด้วย ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมและวิธีการบริหารวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม 1) การกำหนดนโยบายและการวางแผน

2) การตัดสินใจ 3) การดำเนินการ 4) การติดตามและประเมินผล และ 5) ร่วมรับผิดชอบและรับผลประโยชน์

การส่งเสริมการนำสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา จากการวิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มในอนาคตโรงเรียนขนาดเล็กจำเป็นที่จะต้องใช้สื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ มาเป็นกลไกในการพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษา ทั้งยังใช้แก้ปัญหาการขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงการเว้นระยะห่างทางสังคมจากการระบาดของไวรัสโคโรน่า โดยจำเป็นต้องปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล การจัดหา สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี Digital Platformในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (2562) ข้อ 8.6.2 พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ผ่านระบบดิจิทัล พร้อมทั้ง ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสร้างสรรค์ที่เหมาะสมมาใช้ในการเรียนการสอน ออนไลน์แบบเปิดที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจและเหมาะสม กับช่วงวัย ตลอดจนพัฒนาแหล่งเรียนรู้และอุทยานการเรียนรู้สำหรับเยาวชนที่เชื่อมโยงเทคโนโลยี กับวิถีชีวิต และส่งเสริมการเรียนการสอนที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่เข้าสู่สังคมสูงวัยและสอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุวรรณ นาคันและนภดล เจนอักษร (2556) ได้ศึกษาสังเคราะห์นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า การใช้เทคโนโลยี สื่อ ICT และนวัตกรรมทางการศึกษา เป็นรูปแบบหนึ่งของนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยในด้านการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมการใช้เทคโนโลยี สื่อ ICT และนวัตกรรมทางการศึกษา และในด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม และสุรศักดิ์ ปาเฮ (2556) ได้กล่าวถึง การเรียนทางไกล (Distance Learning) ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งที่มีความสำคัญในการจัดระบบการเรียนการสอนโดยเฉพาะการเรียนในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันที่มีพัฒนาการในการสร้างระบบการสื่อสารและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นไปอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพซึ่งการนำเอาระบบการเรียนการสอนทางไกลมาใช้กับการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก น่าจะเป็นทางเลือกที่เหมาะสมอีกแนวทางหนึ่งในการแก้ปัญหาและพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กของไทยได้ในที่สุด

2.2 กลยุทธ์ WO (WO Strategies) กลยุทธ์คงตัว

การเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ สมรรถนะสำคัญ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนขนาดเล็กจังหวัดลำปางในระดับประถมศึกษามีแนวโน้มพัฒนาสูงขึ้น จึงต้องปรับปรุงจุดอ่อนและต่อยอดความสำเร็จ โดยส่งเสริมการศึกษา

วิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลในทุกระดับชั้น การออกแบบการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนรายบุคคล พัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ตามแนวทาง PISA และ 3R8C วิเคราะห์ผลการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับชาติ นำมาออกแบบพัฒนาผู้เรียน ให้ผู้เรียนได้ พัฒนาองค์ความรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นเครื่องมือเชื่อมโยงสู่การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (2562) นโยบายเร่งด่วนที่เกี่ยวกับการศึกษา ข้อ 7 การเตรียมคนไทยสู่ศตวรรษที่ 21 โดยสร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้ใหม่ในระบบดิจิทัล ปรับปรุงรูปแบบการเรียนรู้มุ่งสู่ระบบการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ด้านวิศวกรรม คณิตศาสตร์ โปรแกรมเมอร์และภาษาต่างประเทศ ส่งเสริมการเรียน ภาษาคอมพิวเตอร์ (Coding) ตั้งแต่ระดับประถมศึกษา การพัฒนาโรงเรียนคุณภาพในทุกตำบล ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรออนไลน์ของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้ ของสถาบันการศึกษาสู่สาธารณะ เชื่อมโยงระบบการศึกษากับภาคปฏิบัติจริงในภาคธุรกิจ สร้างนักวิจัยใหม่และนวัตกรเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของประเทศ สร้างความรู้ความเข้าใจการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สื่อออนไลน์และโครงข่ายสังคมออนไลน์ของคนไทย เพื่อป้องกันและลดผลกระทบในเชิงสังคม ความปลอดภัย อาชญากรรมทางไซเบอร์และสามารถ ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการกระจายข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง การสร้างความสมานฉันท์และความสามัคคีในสังคม รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมที่จำเป็นในการดำเนินชีวิต สอดคล้องกับ เหงียน ถิ ทู ฮ่า และสิริ นาถ จงกลกลาง (2561) ได้ทำการศึกษาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย จังหวัดกาวบั่ง ประเทศเวียดนาม ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 คือ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นทั้งทฤษฎีและฝึกปฏิบัติ ความคิดสร้างสรรค์และการแก้ไขปัญหา ควรจัดให้มีการอบรมหรือการแข่งขัน ที่เกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง และจันทร์จิรา จุมพลหล้าและคณะ (2557) ได้วิจัยเรื่อง กรณีศึกษารูปแบบความสำเร็จการจัดการศึกษาโรงเรียนนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า จากการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของโรงเรียนขนาดเล็กต้นแบบ 4 แห่ง มีกระบวนการ ได้แก่ (1) การบริหารจัดการที่ดี ใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนและชุมชน (2) มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น (3) การจัดการชั้นเรียนโดยเน้นการจัดแบบคละชั้นและแยกชั้น ตามบริบทของโรงเรียน (4) กระบวนการเรียนรู้โดยเน้นการอ่านออกเขียนได้ พัฒนาทักษะกระบวนการ คุณธรรม เรียนรู้ผ่านประสบการณ์ และเน้นบูรณาการการเรียนรู้กับภูมิปัญญาท้องถิ่น (5) วัดและประเมินผลตามสภาพจริงด้วยวิธีที่หลากหลาย (6) นิเทศการสอนเป็นประจำ (7) ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น (8) มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และ (9) มี

งบประมาณที่เพียงพอ ผลผลิตและผลลัพธ์ นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษามีพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข สามารถเรียนต่อในระดับที่สูงและประกอบอาชีพต่อได้

การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยภายใน งานหลัก คือการจัดการเรียนการสอน จำเป็นต้องลดภาระงานสนับสนุนที่ไม่ใช่งานหลักลง เนื่องจากการคิดค่างานโรงเรียนขนาดเล็กใช้จำนวนนักเรียนเป็นฐานคำนวณจำนวนครูและจำเป็นต้องใช้นวัตกรรม การพัฒนาระบบหรือเครือข่ายช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ มอบภาระงานตามโครงสร้างบางส่วนให้เขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการแทน จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน จัดระบบ นิเทศ ติดตามและประเมินผล พัฒนาโรงเรียนต้นแบบ ศึกษาวิจัย นวัตกรรม สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (2562) ข้อ 11 การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้การพัฒนาประเทศสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาช่วยในการบริการภาครัฐและการบูรณาการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พัทธนันท์ หรรษาภิรมย์โชค (2557) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กในชุมชน ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กในชุมชน ประกอบด้วย 1. ปัจจัยที่ส่งผล ต่อความสำเร็จของโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านบุคลากร 3) ด้านการจัดการเรียนรู้ และ 4) อาคารสถานที่ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์และปัจจัย ภายนอก ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมของชุมชน และ 2) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติและ 2. วิธีการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เช่นเดียวกับ ทวี วาจาสัตย์ (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ระบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีองค์ประกอบ คือตัวป้อน ได้แก่ ทรัพยากรการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครองนักเรียน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศิษย์เก่า พระภิกษุสงฆ์หรือผู้แทนศาสนา ปราชญ์ชาวบ้าน นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาผลลัพธ์ ได้แก่ 1) ผลสำเร็จการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสูงขึ้นสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็กสูงขึ้น

2.3 กลยุทธ์ ST (ST Strategies) กลยุทธ์ป้องกัน

การเสริมสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารใหม่ซึ่งจำเป็นต้องเสริมสร้างพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา โดยระบบการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง ในขณะที่การพัฒนาครูให้เป็นครูยุคใหม่มีการปรับบทบาทจาก “ครูผู้สอน”เป็น “Coach” ปรับวิธีสอน

ทำหน้าที่กระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจแนะนำวิธีเรียนรู้ มีบทบาทเป็นนักพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน รวมถึงการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา สอดคล้องกับ แนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2561) ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์ 3.1 ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้จะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนโฉมบทบาท “ครู” ให้เป็นครูยุคใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกระดับ ทุกประเภท รวมไปถึงการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบและการวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก สอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้ทำวิจัยเรื่องการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่จำเป็นต้องดำรงอยู่อย่างมีคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็กที่จำเป็นต้องดำรงอยู่คือ การมีผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำสูง มีความรู้ ความสามารถได้รับการยอมรับจากคณะครู กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานภายนอกได้ดี

3. ผลการประเมินทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ประกอบด้วย 11 กลยุทธ์ ในภาพรวมมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และมีประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในแต่ละกลยุทธ์มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และมีประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกกลยุทธ์ยกเว้น กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลายตอบ สนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องบริบทของท้องถิ่น มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก จะเห็นว่า ผลการประเมินทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ในภาพรวมมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และมีประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด สามารถที่จะนำทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กไปกำหนดเป็นกรอบคิดเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ประกอบด้วย จังหวัดลำปาง จังหวัดลำพูน จังหวัดแม่ฮ่องสอน และจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีบริบทใกล้เคียงกันทั้งชุมชนเมือง ชนบทและพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกล กันดาร โดยเฉพาะจังหวัดลำปางที่เป็นพื้นที่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยและบริบทที่ใกล้เคียงกัน รวมทั้งสามารถนำกลยุทธ์บางตัวไปประยุกต์ใช้กับโรงเรียนขนาดเล็กที่มีบริบทอื่น ๆ แต่มีปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในไม่แตกต่างกันและกลยุทธ์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ หน่วยงานทางการศึกษาสามารถนำไปเป็น

พิจารณากำหนดเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายหรือแนวทางในการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนกลยุทธ์ ปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์แนวปฏิบัติให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปเป็นประเด็นในการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องที่จะเอื้อต่อการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สอดคล้องกับผลการวิจัยของสรคุปต์ บุญเกษม และคณะ (2560) ได้ทำวิจัยเรื่องปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับศักยภาพการบริหารจัดการและระดับประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และ 2) ปัจจัยศักยภาพการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์มี จำนวน 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยการบริหารจัดการ ด้านงาน ด้านคน และด้านเทคโนโลยีทั้งสามปัจจัยสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 69.0 (R 2 =.690) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดและหน่วยงานทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพภูมินิเวศน์และการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐ เอกชนและทุกภาคส่วนให้โรงเรียนเป็นของชุมชนและพื้นที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาและการใช้ประโยชน์

2. ส่งเสริมให้ปรับปรุงหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สามารถยืดหยุ่นมากขึ้น มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะทักษะอาชีพ ทักษะชีวิตและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มอบอำนาจให้สถานศึกษาปรับหลักสูตรสถานศึกษา ได้ตามบริบท ความต้องการและความเหมาะสมของพื้นที่ ทบทวนระบบการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนและจัดระบบการเรียนที่ลดการบ้านและสอนซ่อมเสริมแทน ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ

3. ส่งเสริมการนำสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กโดยปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล ให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ จัดหา สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาอย่างเพียงพอและเหมาะสม พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) ใช้ดิจิทัล

(Digital) เป็นเครื่องมือในการเพิ่มพูนความรู้อย่างรอบด้านและส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนทางไกล New DLTV/DLIT ในการจัดการเรียนการสอน

4. ส่งเสริมการพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะสำคัญและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 โดยการออกแบบการจัดการเรียนรู้เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์สอดคล้องกับปัญหา ความต้องการของผู้เรียน ใช้ Active Learning ให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง จากแหล่งเรียนรู้ในชุมชน สหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน สถานประกอบการและภูมิปัญญาท้องถิ่นและพัฒนาองค์ความรู้จากแหล่งเรียนรู้อื่นโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ

5. ส่งเสริมให้ปรับปรุงภาระงานตามโครงสร้างโรงเรียนขนาดเล็กใหม่ ลดภาระงานสนับสนุนที่ไม่จำเป็นลงหรือมอบให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนดำเนินการแทนให้ครูสามารถพัฒนางานวิชาการได้เต็มตามศักยภาพ

6. ส่งเสริมการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กโดยเฉพาะ ผู้บริหารใหม่และผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา เน้นการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่าย ภาวะผู้นำทางวิชาการ และภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม เป็นต้น โดยจัดตั้งสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาเป็นศูนย์พัฒนาระดับชาติ

7. ส่งเสริมให้ ปรับปรุงหลักเกณฑ์การจัดสรรอัตรากำลัง การกำหนดมาตรฐานวิชาเอกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงตำแหน่งพนักงานราชการ อัตราจ้างและจ้างเหมาบริการให้เอื้อต่อการแก้ไขปัญหาขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก

8. ส่งเสริมการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการปรับปรุงเกณฑ์การย้าย การมีและขอเลื่อนวิทยฐานะ การเลื่อนเงินเดือนและการคัดเลือกครูผู้ช่วยกรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษที่เอื้อสำหรับผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็กที่เชื่อมโยงกับผลงานการพัฒนาผู้เรียนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

9. ส่งเสริมให้ปรับปรุงเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณอุดหนุนโรงเรียนขนาดเล็กโดยจัดสรรงบดำเนินงานและงบสาธารณูปโภคตามขนาดของโรงเรียนให้เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายจริงตามมาตรฐานโรงเรียนขนาดเล็กและให้แยกออกจากงบอุดหนุนรายหัวนักเรียนและการจัดสรรงบประมาณ งบครุภัณฑ์ ที่ดินสิ่งก่อสร้างและงบปรับปรุงซ่อมแซมโดยเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลและแผนพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กระดับจังหวัดและเขตพื้นที่การศึกษาและการจัดสรรงบประมาณค่าพาหนะนักเรียน ค่าอาหารเช้า รวมถึงเงินค่าประกันชีวิตให้กับนักเรียนในแผนเรียนรวมให้เพียงพอเหมาะสมและครบทุกคน

ข้อเสนอแนะ

1. ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 สามารถนำไปใช้ในการกำหนดทิศทาง แนวทางการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

2. ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 สามารถนำไปปรับใช้เป็นแนวทางการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในบริบทอื่นที่ใกล้เคียงกัน

3. ผู้บริหารการศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยใช้รูปแบบที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็ก

4. ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก กลยุทธ์บางตัวสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับโรงเรียนขนาดเล็กที่มีบริบทอื่น ที่มีปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในไม่แตกต่างกัน

5. กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่หน่วยงานทางการศึกษาสามารถนำไปเป็นพิจารณากำหนดเป็นแนวทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กตามบริบทของพื้นที่

ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กเฉพาะด้านเพื่อให้สามารถหารูปแบบและแนวทางการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กเฉพาะด้านอย่างเหมาะสมต่อไป

2. ควรมีการศึกษาวิจัยผลกระทบของโรงเรียนขนาดเล็กจากภัยพิบัติการระบาดของโรคไวรัสโคโรน่าหรือโควิด-19 เปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดอื่น

3. ควรมีการศึกษาวิจัยนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็กในรูปแบบใหม่ ๆ ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและผลกระทบจากภัยพิบัติโรคไวรัสโควิด-19

4. ควรมีการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จำเป็นและเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กแต่ละพื้นที่อย่างหลากหลาย

บรรณานุกรม

กัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชภูม์. (2556). *ภาวะผู้นำกลยุทธ์ : รูปแบบของผู้นำยุคใหม่.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).

กิตติ สุรวิทย์. (2551) *การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตากสินและกลุ่มมหาสวัสดิ์.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ขัตติยา ด้วงสำราญ. (2552). *รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก.* (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).

ขวัญชัย ชุมนุมราษฎร์. (2547). *การพัฒนาการดำเนินงานตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในโรงเรียนพรเจริญวิทยา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย.* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).

คณะกรรมาธิการการศึกษา, สภาผู้แทนราษฎร. (2562). *เอกสารประกอบการประชุมคณะอนุกรรมาธิการศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วันที่ 21 พฤศจิกายน 2562.* กรุงเทพฯ. ณ ห้องประชุมหมายเลข 410 ชั้น 4 อาคารรัฐสภา (เกียกกาย).

คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี. (2562). *คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี 25 กรกฎาคม 2562.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรี.

งานแผนและงบประมาณกองนโยบายและแผน. (2559). *การบริหารเชิงกลยุทธ์.*สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.

จันทร์จิรา จุมพลหล้าและคณะ. (2557). *กรณีศึกษารูปแบบความสำเร็จการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.* สืบค้นจาก https://Knowledgefarm.in.th

จารุวรรณ นาคัน และ นภดล เจนอักษร. (2556). นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*. *6*(3), 729-746.

เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม. (2554). *การบริการและประเมินโครงการ : Project Management and Evaluation*. มปท.: มนตรี.

จำเริญรัตน์ เจือจันทร์. (2548). *จริยศาสตร์ : ทฤษฎีจริยธรรมสำหรับนักบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2544). *มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่*. กรุงเทพฯ: บริษัท ธีระการพิมพ์ และไซเท็ก จำกัด.

ชีวิน อ่อนลออ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น).

ทวี วาจาสัตย์. (2560). *การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี*.วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, *5*(2),395-396.

ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรัณยกานนท์. (2557). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.

ธวัชชัย สีสินมา. (2558). *ความพึงพอใจของผู้ปกครองต่อการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตำบลพนานิคม อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดระยอง*. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา).

ธนภณ ธรรมรักษ์. (2556).*รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา).

ธุมากร เจดีย์คำ. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กกับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี*. (วิทยานิพนธ์คุรุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.

นิภาภัทร วรรณาลัย. (2553). *ปัญหาและแนวทางแก้ไขการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี*. (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.

บังอร ไชยเผือก. (2550). *การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู*. (สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ)

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2550). *SRATEGIC MANAGEMENT การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO.* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: บริษัทสุขุมและบุตรจำกัด.

บุญชม ศรีสะอาด. (2546). *การวิจัยสำหรับครู*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ปกรณ์ ปรียากร. (2558). *การวางแผนกลยุทธ์แนวคิดและแนวทางเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 19). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม

ประภาศรี สีหอำไพ. (2543). *พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประยุทธ์ จันทร์โอชา. (2562). *คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภา วันพฤหัสบดีที่ 25 กรกฎาคม 2562*. กรุงเทพฯ: ณ หอประชุมใหญ่ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน).

ประเวศ วะสี. (2549). *คุณธรรมนำการพัฒนา ยุทธศาสตร์สังคมคุณธรรม*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาแผ่นดินเชิงคุณธรรม.

ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2551) *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปุญญภณ เทพประสิทธิ์. (2556). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร. *วารสารวิชาการและวิจัย มทร.พระนคร*, ฉบับพิเศษ, 21-26.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒประสานมิตร.

พสุ เดชะรินทร์, ยุทธนา แซ่เตียว, ยินดี ดิสสรา, นารถ จันทางศ์, ญาดา ตรองตรง. (2552). *Strategy map แผนที่ยุทธศาสตร์*.กรุงเทพฯ: ก. พลพิมพ์ (1996).

พัทธนันท์ หรรษาภิรมย์โชค. (2557). แนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กในชุมชน. *วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*. *6*(12),95-108.

พิบูล ทีปะปาล. (2559). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

พิสัณห์ นุ่นเกลี้ยง. (2554). *การจัดทำแผนยุทธศาสตร์*. จังหวัดพัทลุง. (เอกสารอัดสำเนา)

มณัญญา บุษยะมา. (2560).*องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา).

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2558) *การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ราชกิจจานุเบกษา. (2561). *23 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ*. เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก 13 ตุลาคม 2561

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชั่นส์.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วริยา ชินวรรโณ. (2546). *จริยธรรมในวิชาชีพ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

วรรณเพ็ญ พิสุทธิพงษ์. (2553). การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอเขาฉกรรจ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. (สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยปทุมธานี).

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ. (2548). *การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: บริษัทอินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). *การบริหารการศึกษา: นโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อการบรรลุผล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.

สรคุปต์ บุญเกษม, สันติศักดิ์ กองสุทธิ์ใจ, วินัย รังสินันท์. ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์", *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, *11*(1), 217-230.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2546). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ:ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : บุ๊คลิ้ง.

สุพัตรา บุญปาน. (2552). *การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.

สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2556). *ผู้บริหารโรงเรียน : บทบาทและความท้าทายในยุคปฏิรูปการศึกษาไทยในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 - 2561)*. แพร่: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2557). *สาระสังเขปประเด็นการปฏิรูปด้านการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). *การศึกษาความคุ้มค่าเชิงการลงทุนของโรงเรียนขนาดเล็ก*. กรุงเทพฯ: การศาสนา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). *กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: การศาสนา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). *การศึกษาความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). *การศึกษาผลกระทบด้านสิทธิและโอกาสทางการศึกษาจากการรวมหรือเลิกโรงเรียนขนาดเล็ก.* กรุงเทพฯ : การศาสนา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). *การบริหารงานบุคคลเพื่อรองรับการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในอนาคต.* กรุงเทพฯ: การศาสนา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก.* กรุงเทพฯ: อัดสำเนา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). *การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่จำเป็นต้องดำรงอยู่อย่างมีคุณภาพ.* กรุงเทพฯ: การศาสนา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). *การพัฒนาการจัดการศึกษาแบบคละชั้นในโรงเรียนขนาดเล็ก.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). *คุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2553 – 2554.* กรุงเทพฯ: การศาสนา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). *รายงานวิจัย สามทศวรรษโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). *รูปแบบการใช้แท็บเล็ตพีซีเพื่อยกระดับคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). *รูปแบบการบริหารทรัพย์สินโรงเรียนขนาดเล็กกรณี ยุบ รวมเลิก เสร็จสิ้นแล้ว.* กรุงเทพฯ: การศาสนา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *เอกสารประกอบการประชุมคณะอนุกรรมาธิการศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วันที่ 21 พฤศจิกายน 2562.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 (ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา).* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2562). *แผนบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปี 2562*. กรุงเทพฯ: อัดสำเนา.

สำนักงานศึกษาธิการภาค 15. (2562). *รายงานผลการวิเคราะห์ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ*. เชียงใหม่. อัดสำเนา.

สุดใจ ดิลกฑรรศนนท์. (2558). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สามลดา.

เหงียน ถิ ทู ฮ่า และสิรินาถ จงกลกลาง. (2561). *การศึกษาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย จังหวัดกาวบั่ง ประเทศเวียดนาม*. วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ฉบับบัณฑิตศึกษา) สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. *6*(2), 14.

เอกชัย บุญยาทิษฐาน. (2553). *คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ จุดเริ่มต้นของยุทธศาสตร์ที่ไม่ทำไม่ได้*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

Ackoff, R.L. (1970). *A concept of corporate planning*. New York: Wiley.

Avolio, B. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B. M. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Bass, M. & Avolio, B. J. (1997). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. USA: SAGE Publications.

Barnes, G. P. (1998). *Successful negotiating: Letting the other person have your way*. Franklin Lakes, New Jersey: Career Press.

Bolan, R.S. (1974). *Mapping the planning theory terrain*. in planning in america: learning from turbulence, godschald O.R. (ed.). New York: American Institute of Planners.

Certo, Samuel C.;& Peter, J.Paul. (1991). *Strategic Management: Concept and Applications*. New York: McGraw- Hill.

Covey, S. R. (2006). *Servant leadership. Leadership Excellence*, *23*(12), Retrieved from ABI/INFORM Global database. Document ID: 1190701391

Coulter. (2008). *Twenty-five theses against cognitivism*. New York: Boston University.

Daft, R. L. (2005). *Organization theory and design*. 8th ed. Mason, Ohio: Thomson/South–Western.

Dubrin, A. J. (1998). *Leadership research findings: Practiee and skill*. N.p.: Honghton Miffin.

Dror,Y. (1971). *Ventures in policy sciences*. New York: McGraw-Hill.

Fayol, Henri. (1949). *General and industrial management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons.

Feldman. (2008). *Nursing Leadership*. New York: Springer.

Fremont, E. Kast and James E. Rosenzweig. (1970). *Organization and Management: A System*. New York: McGraw - Hill Book Company.

Forrester, J. W. (1969). *Principles of systems. Cambridge*. Massachusetts: WrightAllen Press.

Fullan, M. (2003). *The moral imperative of school leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin.

Fullan, M. (2006). The new meaning of education change. London: Routledge/Falmer.

Galbraith, J. R. (1977). *Organization design. reading*. Massachusetts: AddisonWesley.

Good, C. V. (1973). *Dictionary of education*. (3rd ed) New York: Teacher College Press.

Harold Koontz and Cyril O'Donnell. (1968). *Principles of management an analysis of managerial functions*. English: McGraw-Hill Book.

Henry Mintzberg. (1994). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. (3rd ed). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Hicks, H. G. (1981). *Management.* Taxas : Mcgraw Hill.

Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness And Globalization*. (7th ed). Ohio: Thomson/South Western.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and Practice.* (9th edition). New York: McGraw-Hill.

Huber, D. (2000). *Leadership and nursing care management*. (3rd ed). Philadelphia: Saunders Elsevier.

Igor Ansoff. (1977). *The state of practice in planning systems*. New York: M. Wiener.

J.S. Schwendiman. (1973). *Strategic and long-range planning for the multinational corporation*. New York: Praeger Publishers.

Kortland. (1996). *An STS case study about students' decision making on the waste issue*. Science Education, *80*(6), 673-689.

Kouzes, J. M, & Posner, B. Z. (2006). *A leader's legacy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Leithwood, K. (2000). *Changing leadership for changing times*. Buckingham, PA: Open University Press.

Leighton, J. P.& Sternberg, R.J. (1999). *Reasoning and Problem Solving*. Handbook of Psychology: Experimental Psycholog, (4), 623-648.

Mayer, R.E. & Wittrock, M.C. (1996). *problem- solving transfer in handbook of educational psychology.* New York: Simon & Schuster Macmillan.

Mc Kinsey. (1980). McKinsey 7 s Framework.Retrieved from http://www.geocities.com/cyberdol007/McKinsey.htm.

Moriarty, D. F. (1992). *The president as moral leader in dilemmas of leadership* : Decision Making and ethics in the community college. San Francisco: Jossey -Bass Publisher.

Morris, C. G. (1996). *Understanding Psychology*. (3rd ed). New Jersey: Prentice Hall.

Ozbekham, H. (1969). *Toward a general theory of planning*. In E. Jantsch (Ed.), Perspectives in planning (pp. 147-158). Paris: OECD.

Pearce, J. A. & Robinson, R.B. (2007). *Formulation, implementation and control of competitive Strategy*. (9th ed). Boston: McGraw-Hill.

Podsakoff, Philip M. and MacKenzie, Scott B. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research.* Journal of Management, *26*(3), 513-563.

Rothaerme. (2013). *Strategic management: concepts and cases*. illustrated: McGraw-Hill Irwin

R. L.Ackoff. (1970). *A concept of corporate planning*. New York: Wiley - Interscience.

Sawyer, G.C. (1983). *corporate planning as a creative process*. Oxford, OH: Planning Executives Institute.

Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership getting to the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass publisher.

Taylor. (2002). *Exploring the roles of grief and grieving in coping with lifelong change*. International Journal of Lifelong Education, *6*(19), 525-534.

Thompson, Strickland III, & Gamble. (2007). *Designing the future: workplace reform in Australia*. Melbourne: Workplace Australia.

Van Gunsteren. (1976). *The quest for control: a critique of the rational-central-rule approach in public affairs*. London: John Wiley

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing: reading*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Wheelen and Hunger. (2004). *Strategic management and business policy***.** (9th ed). Upper Saddle River, N. J: Pearson.

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – นามสกุล นายสุทิน แก้วพนา

วัน เดือน ปีเกิด 18 พฤศจิกายน 2505

ที่อยู่ปัจจุบัน 64/2 หมู่ 3 ตำบลทุ่งฝาย อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง 52120

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2528	การศึกษาบัณฑิต เอก คณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก
พ.ศ. 2543	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ. 2552	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพะเยา เขต 2
พ.ศ. 2553	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1
พ.ศ. 2555	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1
พ.ศ. 2558	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1
พ.ศ. 2560	ศึกษาธิการจังหวัดลำปาง
พ.ศ. 2560	รองศึกษาธิการภาค 15 (บริหารต้น)
พ.ศ. 2561	ผู้ช่วยปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
พ.ศ. 2562 - ปัจจุบัน	ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop)

1. นางวรางคณา ไชยเรือน	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1
2. นางนภาพร แสงนิล	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35
3. นางชีวพร สุริยศ	ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1
4. นายธีรศักดิ์ สืบสุติน	ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3
5. นางดวงจันทร์ สลีวงค์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2
6. นางอัมรินทร์ บุญอเนก	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1
7. นายประเสริฐ ตั้งวิบูย์กิจ	ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดพระเจ้านั่งแท่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1
8. นายธีรเดช โยนงาม	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านช่อฟ้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3
9. นางยุพิน กมลวิจิตร	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเวียงตาลพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35
10. นายอมตะ ร่มแสง	ครูชำนาญการ โรงเรียนบ้านจำปุย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1
11. นางสายฝน โนปิง	ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนวัดพระเจ้านั่งแท่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางเขต 1
12. นายอุทาน สมเพาะ	ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านช่อฟ้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางเขต 3

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ประชุมเชิงปฏิบัติการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

ผู้ตรวจสอบร่างทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ประกอบด้วย

1. นางนภาพร แสงนิล	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35
2. นายสมบัติ สิริวงศ์เครือ	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางเขต 3
3. นางชีวพร สุริยศ	ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1
4. นายอุดม ถาวร	ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35
5. นางวัชรา แสงเจริญ	ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2
6. นางวัชรี เหล่มตระกูล	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1
7. นายประเสริฐ ตั้งวิบูย์กิจ	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพระเจ้านั่งแท่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1
8. นายธีรเดช โยนงาม	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านช่อฟ้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3
9. นางยุพิน กมลวิจิตร	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเวียงตาลพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35
10. นางสุชาดา ศรีวิชัย	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดพระเจ้านั่งแท่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1
11. ผศ.ดร.กังสดาล กนกหงส์	ผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
12. นางอรทัย เลาอลงกรณ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้เข้าประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group)

ผู้ทรงคุณวุฒิ การประเมินทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ประกอบด้วย

1. นายวัลลพ สงวนนาม	ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. นายนิสิต ชายภักตร์	ศึกษาธิการภาค 15
3. ผศ.ดร.สมาน ฟูแสง	กรรมการศึกษาธิการจังหวัดลำปาง
4. นายบรรพ์ ใสแจ่ม	ศึกษาธิการจังหวัดลำปาง
5. นางวรางคณา ไชยเรือน	รองผู้อำนวยการ รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1
6. นายสมเกียตริ ปงจันตา	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3
7. นายผดุงเกียรติ รักษ์วรโชติ	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2
8. นายประจักษ์ สีหราช	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35
9. นายสมชาย เด็ดขาด	รองผู้อำนวยการ (แทน) ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดลำปาง
10. นายสมยศ ยะม่อนแก้ว	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านจำปุย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1
11. นายวิบูลย์ ทานุชิต	ผู้แทนสมัชชาการศึกษาจังหวัดลำปาง
12. ผศ.ดร.กังสดาล กนกหงส์	ผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบหาประสิทธิภาพของเครื่องมือแบบประเมินทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

1. นายทองสุข อยู่ศรี	อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
2. นายชูเกียรติ ด่านธนะทรัพย์	อดีตศึกษาธิการจังหวัดน่าน
3. นายสุชาติ ศศิภัทรกุล	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2
4. นายเอกฐสิทธิ์ กอบกำ	ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1
5. นายประสิทธิ์ อินวรรณา	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 40

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

ภาคผนวก จ

แบบบันทึกการสังเกตการดำเนินงานโรงเรียนต้นแบบการบริหารจัดการศึกษา ที่ประสบความสำเร็จในด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน

โรงเรียน.....สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....

คำชี้แจง

1. แบบบันทึกการสังเกตนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยการศึกษาทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 และรูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

2. ขอให้ท่านบันทึกผลการสังเกตตามสภาพจริงที่พบเห็นและจากร่องรอยเอกสารที่ตรวจสอบ รวม 6 ด้าน คือ 1) ด้านงานบริหารทั่วไป **2)** ด้านการบริหารงานบุคคล 3) ด้านการบริหารงานวิชาการ 4) ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน 5) ด้านการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก และ 6) ปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

1. ด้านงานบริหารทั่วไป

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ด้านการบริหารงานบุคคล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ด้านการบริหารงานวิชาการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ด้านการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ

(.....)

ตำแหน่ง.....

ผู้บันทึกการสังเกต

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

ภาคผนวก ฉ

การประเมินความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อ แบบประเมินร่างกลยุทธ์ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ร่างกลยุทธ์ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน เพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือก่อนนำไปใช้ โดยวิธีการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence = IOC)

ผลการตรวจสอบความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ รายข้อเท่ากับ 1.00 ทุกข้อ เนื่องจากผู้เชียวชาญ ทั้ง 5 ท่าน ให้ค่าน้ำหนักเห็นว่าสอดคล้อง (+1) ทุกข้อ รายละเอียด ดังตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และมีประโยชน์กลยุทธ์ทิศทางการจัดการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน

ประเด็นการตรวจสอบ	ค่าดัชนีความสอดคล้อง			
	ความสอดคล้อง	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ความมีประโยชน์
1. พัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลายตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องบริบทของท้องถิ่น	1.00	1.00	1.00	1.00
2. สร้างโอกาสความเสมอภาคและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา	1.00	1.00	1.00	1.00
3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่	1.00	1.00	1.00	1.00
4. ส่งเสริมการนำสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา	1.00	1.00	1.00	1.00

ประเด็นการตรวจสอบ	ค่าดัชนีความสอดคล้อง			
	ความสอดคล้อง	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ความมีประโยชน์
5. เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้เรียนคุณภาพ สมรรถนะสำคัญ ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่21	1.00	1.00	1.00	1.00
6. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริบทจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก	1.00	1.00	1.00	1.00
7. การปรับปรุง ซ่อมแซม ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง	1.00	1.00	1.00	1.00
8. ส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	1.00	1.00	1.00	1.00
9. เสริมสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษา	1.00	1.00	1.00	1.00
10. ปรับปรุง ระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติให้เอื้อต่อการจัดของโรงเรียนขนาดเล็ก	1.00	1.00	1.00	1.00
11. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรและสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนที่มีศักยภาพ	1.00	1.00	1.00	1.00

ที่มา : การวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

จากตารางที่ 6.1 ค่าดัชนีความสอดคล้องของผลการตรวจสอบความสอดคล้องความเหมาะสม ความเป็นไปได้และมีประโยชน์ กลยุทธ์ทิศทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎีและความเป็นไปได้ทุกข้อ มีค่าเท่ากับ 1 สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (0.50) แสดงว่ากลยุทธ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น สามารถนำไปทดลองใช้กับโรงเรียนขนาดเล็กได้