

กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

Strategies for Educational Quality Development of Small School, Office of
Educational Service Area in the Upper North 1

สุทิน แก้วพนา, สมเกต อุทธโยธา, สมาน พูแสง และ สำเนา หมิ่นแจ่ม

Suthin Kaewpana, Somkate Utthayotha, Sman Foosang and Samnao Muenjaem

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

Graduate School of Chiang Mai Rajabhat University

E-mail : kaewpana2015@gmail.com, somkate.utt@gmail.com, sfoosang@gmail.com and

samnao_mue@cmru.ac.th

(Received : June 1, 2020 Revised : July 20, 2020 Accepted : July 23, 2020)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ สร้างกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 รวม จำนวน 12 คน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบบันทึกการสังเกต แบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ แบบประเมินกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูล จากการวิเคราะห์เอกสาร (Document analysis) โดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสร้างข้อสรุป (Content analysis) และการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม (Swot analysis) ใช้เทคนิค Tows matrix

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลายตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น กลยุทธ์ที่ 2 สร้างโอกาสความเสมอภาคและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการนำสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา กลยุทธ์ที่ 5 เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ สมรรถนะสำคัญ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์ที่ 6 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก และกลยุทธ์ที่ 7 เสริมสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

คำสำคัญ: โรงเรียนขนาดเล็ก กลยุทธ์ คุณภาพการศึกษา

Abstract

The objective of this research was to create strategies for educational quality development of small school, Office of Educational Service Area in the Upper North 1. The research model is a qualitative research. The sample consisted 12 people under Office of Educational Service Area in the Upper North 1 including provincial education board, provincial education officer, director of Educational Service Area Office, school director, teachers and school boards for small schools by using purposive sampling method. Data was collected using document analysis, observation record, workshop record, and strategy assessment data analysis. Data analysis using document analysis by content analysis and SWOT analysis using TOWS Matrix technique.

The findings revealed that creating strategies for educational quality development of small school, Office of Educational Service Area in the Upper North 1 consisted of 7 strategies which were: 1) Develop curriculum to be diverse, respond to students' needs and in accordance with local contexts. 2) Create equal opportunities and reduce inequality in education. 3) Promote participation in educational management and spatial education. 4) Promote the use of media, information technology innovation in educational management. 5) Strengthen and develop quality students, important competencies and essential skills in the 21st century. 6) Increasing the efficiency of small school administration. 7) Strengthen leadership for school administrators and develop teachers and educational personnel.

Keywords: Small school, Strategy, Quality of education

บทนำ

การศึกษาเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของคนไทยทุกคน ที่รัฐต้องจัดให้เพื่อพัฒนาคนไทยทุกช่วงวัยให้มีความเจริญงอกงามทุกด้านในการพัฒนาทักษะ คุณลักษณะ และสมรรถนะ เพื่อพัฒนาคนไทยให้มีความพร้อมในการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ผลจากการพัฒนาการศึกษาในช่วงปี 2552 – 2559 พบว่า ประเทศไทยประสบความสำเร็จในหลายด้านและมีอีกหลายด้านที่ยังเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนในระยะต่อไป ด้านโอกาสทางการศึกษา รัฐมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนโอกาสทางการศึกษาค่อนข้างมาก รวมทั้งเด็กด้อยโอกาสและผู้มีความต้องการจำเป็นพิเศษมีโอกาสได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น แต่ยังมีนักเรียนไม่ครบทุกคนและมีปัญหาการออกกลางคัน ด้านคุณภาพการศึกษา ผลการพัฒนาอย่างไม่เป็นที่พึงพอใจ เนื่องจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาก ด้านประสิทธิภาพการเรียนการสอน การบริหารจัดการ การใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างและระบบการจัดการที่ต้องได้รับการปรับปรุงเป็นลำดับแรก โดยเฉพาะการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีอยู่จำนวนมาก เพื่อเพิ่มคุณภาพการศึกษาและลดภาระงบประมาณ (Office of the education council secretariat, 2019) จะเห็นว่าปัญหาที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานคือการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีปัญหาด้านคุณภาพและเป็นภาระงบประมาณ และจากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ในปีการศึกษา 2562 มีสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 29,871 แห่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียน น้อยกว่า 121 คน จำนวน 15,158 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.74 จะพบว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีอัตราส่วนที่สูง ส่งผลกระทบต่อผู้เรียนด้านโอกาสและความเสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ (Office of the basic education commission, 2019, p.6-7) และมีมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2562 เห็นชอบให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กที่มีระยะทางห่างจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในตำบลเดียวกันน้อยกว่า 6 กิโลเมตร ให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เพิ่มสูงขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน และลดภาระค่าใช้จ่ายงบประมาณด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ

ในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ประกอบด้วย จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูน และจังหวัดลำปาง มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 13 เขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 2 เขต รวม 15 เขต ปีการศึกษา 2562 มีโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 870 โรงเรียน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 5 โรงเรียน รวมมีโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 875 โรงเรียน จากจำนวนโรงเรียนทั้งหมด จำนวน 1,480 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 59.12 ของโรงเรียนทั้งหมด ทั้งนี้มีโรงเรียนขนาดเล็กกระจายอยู่ทั้งในเขตเมือง เขตชนบทและเขตพื้นที่สูงทุรกันดาร ทั้ง 4 จังหวัด จังหวัดที่มีจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กที่มีปัญหาเด่นชัดมากที่สุดคือ จังหวัดลำปางซึ่งมีสัดส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุด จำนวน 265 โรงเรียน จากโรงเรียนทั้งหมด 336 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 78.86 รองลงมาได้แก่จังหวัดแม่ฮ่องสอนร้อยละ 72.90 จังหวัดลำพูนร้อยละ 68.15 และจังหวัดเชียงใหม่ร้อยละ 45.49

มีปัญหาขาดแคลนครู การใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย ครูไม่ครบชั้นเรียน งบประมาณไม่เพียงพอ นักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวที่มีฐานะยากจน ไม่สามารถให้การอุดหนุนการศึกษา ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กขาดประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียน 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 (Office of education region 15, 2019, p.25-30)

ผู้วิจัยจึงต้องการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเลือกพื้นที่จังหวัดลำปางเป็นตัวแทนในการศึกษาของกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร ได้แก่ ศึกษาธิการจังหวัด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 จำนวน 875 โรงเรียน จำนวน 10,063 คน

กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 จำนวน 12 คน ที่มีบริบทเหมือนกันทั้งด้านสภาพภูมิศาสตร์ สังคมและวัฒนธรรม และมีโรงเรียนขนาดเล็กกระจายอยู่ทั้งในเขตเมือง เขตชนบทและเขตพื้นที่สูง ทุรกันดาร ทั้ง 4 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดลำพูน และจังหวัดลำปาง ปีการศึกษา 2562 โดยมีเกณฑ์การเลือกกลุ่มเป้าหมาย คือ จังหวัดที่มีจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กที่มีปัญหาเด่นชัดมากที่สุด และจังหวัดที่มีปัจจัยสนับสนุนเด่นชัดมากที่สุด คือ จังหวัดลำปาง ผู้วิจัยจึงเลือกเป็นตัวแทนในการศึกษาของกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เนื่องจากจังหวัดลำปาง มีสัดส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมากกว่าทุกจังหวัด มีการประสานความร่วมมือขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางกับสมัชชาการศึกษาจังหวัดลำปาง ให้การสนับสนุนด้านการศึกษาอย่างเด่นชัด และมีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดการศึกษาอย่างเข้มแข็งจากกองทุนพัฒนาไฟฟ้า โรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยจะได้กำหนดการดำเนินการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ออกเป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยจะทำการศึกษาริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

ขอบเขตเนื้อหา

ผู้วิจัยทำการศึกษาริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ใน 6 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารงานทั่วไป 2) ด้านการบริหารงานบุคคล 3) ด้านการบริหารงานวิชาการ 4) ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน 5) การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของผู้บริหารและ 6) ปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

1. ศึกษาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารวิชาการ งานวิจัย หนังสือราชการ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานศึกษาธิการภาค 15 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางเขต 1,2,3 และสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยม เขต 35 ถึงสภาพและปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสภาพและปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในพื้นที่ จังหวัดลำปาง

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

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อศึกษาเกี่ยวกับบริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ และการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับบริบท และปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 วิเคราะห์ข้อมูลจาก การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) การวิเคราะห์เนื้อหาและสร้างข้อสรุป(Content Analysis)

3. การศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กที่ประสบผลสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยในขั้นตอน ดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบบันทึกการสังเกตการดำเนินงานโรงเรียนต้นแบบการบริหารจัดการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ มีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ร่างแบบบันทึกการสังเกตการดำเนินงานโรงเรียนต้นแบบการบริหารจัดการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ เสนอต่อประธานกรรมการและกรรมการผู้ควบคุมปริญญาโทเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาตามกรอบแนวคิดและความถูกต้องของภาษาที่ใช้ แล้วนำไปปรับปรุง แก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2. นำแบบประเมินที่ผ่านการปรับแก้ไขให้คณะกรรมการผู้ควบคุมปริญญาโทพิจารณาอีกครั้งแล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ จัดพิมพ์แบบประเมินฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองในวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2563 ภาคเช้า ณ โรงเรียนวัดช้างค้ำ และภาคบ่าย ณ โรงเรียนวัดพระเจ้านั่งแท่น โดยการสังเกตและบันทึกข้อมูล และการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตและการตรวจสอบร่องรอยของการดำเนินงาน การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) แล้วสรุปในของความเรียง

ขั้นตอน 2 การสร้างร่างกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

ขั้นตอนที่ 2.1 การดำเนินการประชุมปฏิบัติการ (Work shop)

ผู้วิจัยดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work shop) การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยประสานงานจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการส่งหนังสือเชิญผู้เข้าร่วมประชุมจัดเตรียมความพร้อมด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

2. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อระดมสมองและแสดงความคิดเห็นเพื่อหามติร่วมกันในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม SWOT

3. นำเสนอข้อมูลบริบทและปัจจัยการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

4. การประชุมเชิงปฏิบัติการระดมแนวความคิด โดยการนำเทคนิคการวิเคราะห์ (Swot analysis) เป็นกรอบในการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ ได้ดำเนินการดังนี้

4.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ถึงสถานะของจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร ตัวแปรในการศึกษาได้แก่ ด้านโครงสร้างและนโยบาย ด้านผลผลิตและการให้บริการ ด้านบุคลากร ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการบริหารจัดการ

4.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ถึงผลกระทบต่อสถานศึกษา ในช่วงปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ใน 4 มิติ คือ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและนโยบายภาครัฐและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

5. ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกพิจารณาความถูกต้อง และปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมให้สมบูรณ์

6. ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ร่วมกันกำหนดค่าน้ำหนักของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน และกำหนดค่าน้ำหนักของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

7. ผู้วิจัยจัดทำเอกสารประกอบการทำ Tows matrix

ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดลำปาง ซึ่งผู้วิจัยจึงเลือกเป็นตัวแทนในการศึกษาของกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ได้แก่

1. บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดลำปาง จำนวน 6 คน

2. ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดลำปาง จำนวน 2 คน

3. ครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดลำปาง จำนวน 2 คน

4. ประธานกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดลำปาง จำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อสังเคราะห์ข้อมูลจากข้อมูลบริบท และปัจจัยการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก นำเสนอข้อมูลที่เป็นผลการวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ค่าตำแหน่งทางกลยุทธ์ และตำแหน่งสภาพขององค์กรที่สรุปได้มาจาก (Swot analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยสรุปผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ดำเนินการประมวลเรียบเรียง และสังเคราะห์ในเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม (Swot analysis) ตามด้วยเทคนิค Tows matrix และการจัดลำดับความสำคัญของ Tows matrix

ขั้นตอนที่ 2.2 ผู้วิจัยจะดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 แล้วนำมาจัดทำร่างกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ และการวิเคราะห์เอกสาร (Document analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับร่างกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 วิเคราะห์ข้อมูลจาก การวิเคราะห์เอกสาร (Document analysis)

ขั้นตอนที่ 2.3 การตรวจสอบร่างกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) ผู้ตรวจสอบร่างกลยุทธ์ จำนวน 12 คน ประกอบด้วย

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

1.1 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม ศึกษานิเทศก์ ที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดลำปาง จำนวน 6 คน

1.2 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดลำปาง จำนวน 2 คน

1.3 ครูวิชาการโรงเรียนขนาดเล็กที่มีประสบการณ์เป็นครูไม่น้อยกว่า 5 ปี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดลำปาง จำนวน 2 คน

2. นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการในการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ โรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 2 คน จากสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นสถาบันผลิตครูในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบบันทึกการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อพิจารณาความสอดคล้อง ความเหมาะสม และปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมให้สมบูรณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญร่วมกันวิเคราะห์ตรวจสอบและวิพากษ์ร่างกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกมิติ และมีการบันทึกเทปเสียง บันทึกภาพถ่าย และการบันทึกเอกสารระหว่างการประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) ผู้เชี่ยวชาญ

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการรวบรวมและเรียบเรียงข้อมูลจากมติที่ประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) ผู้เชี่ยวชาญ มาสังเคราะห์ให้มีความคิดรวบยอดกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ตามประเด็นการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) ผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ที่ได้จากการปรับปรุงหลังจากผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความถูกต้องแล้ว ผู้วิจัยจะได้นำกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของยุทธศาสตร์

ผู้ให้ข้อมูลในการประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 ท่าน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก 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. นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์ด้านการพัฒนากลยุทธ์ และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ขนาดเล็กจากสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นสถาบันผลิตครูในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 จำนวน 1 คน

4. ศึกษาธิการจังหวัด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการ ศูนย์การศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด และผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่จังหวัดลำปาง ที่มีความรู้ และมีประสบการณ์ด้านการพัฒนากลยุทธ์ และการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 7 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

4.1 ศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 1 คน

4.2 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 4 คน

4.3 ผู้อำนวยการศูนย์ศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด จำนวน 1 คน

4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน

5. สมัชชาการศึกษาจังหวัดลำปาง จำนวน 1 คน

ขอบเขตการประเมิน

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

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน คือ แบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ซึ่งประกอบด้วย การประเมินความสอดคล้อง การประเมินความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า และ ข้อเสนอแนะ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันวิเคราะห์ตรวจสอบและวิพากษ์กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ให้

ครอบคลุมทุกมิติ และมีการบันทึกเทปเสียง บันทึกภาพถ่าย และการบันทึกเอกสารระหว่างการประชุมกลุ่มย่อย

การวิเคราะห์ข้อมูล กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ต่อกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิมาทำการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์เพื่อแปลความหมายของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

1. ผลการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

ผลจากการทำ Matrix TOWS ได้กลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้ 3 กลยุทธ์ ประกอบด้วย
วิสัยทัศน์

โรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เชื่อมโยงการพัฒนาการศึกษากับยุทธศาสตร์จังหวัด และการมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้เรียนมี สมรรถนะ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

พันธกิจ

1. สร้างโอกาส ความเสมอภาคและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตพื้นที่บริการอย่างทั่วถึง
2. ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สุขภาวะที่เหมาะสมตามวัย สมรรถนะสำคัญ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
3. พัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีภาวะผู้นำ มีสมรรถนะในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก
4. พัฒนาระบบบริหารและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก
5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและเสริมสร้างภาคีเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาอย่างทั่วถึง
2. ผู้เรียนมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สุขภาวะที่เหมาะสมตามวัย สมรรถนะสำคัญ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้สื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาผู้เรียน
4. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา

5. โรงเรียนขนาดเล็กมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมีภาคีเครือข่ายและการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

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

1.1 (S1 O4,8) พัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลายตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น

แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา

1. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันสมัย หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจของผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น สภาพภูมิศาสตร์ ชุมชนวัฒนธรรม สถานประกอบการ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและแผนพัฒนาจังหวัด

2. ส่งเสริมการจัดทำแผนจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ แผนจัดการเรียนรู้แบบคละชั้น และแผนการสอน DLTV เตรียมสื่อ อุปกรณ์ ใบงานและการวัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง

3. จัดทำคู่มือครู คู่มือนักเรียนและคู่มือผู้ปกครองในการสนับสนุนการเรียนการสอน

4. จัดการเรียนการสอนตามแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

5. ส่งเสริมครูให้พัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี ดิจิทัลในการเรียนการสอน

6. นิเทศ ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องทุกระดับเพื่อส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2 (S2,7 O3) สร้างโอกาส ความเสมอภาคและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา

1. ส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคน ตั้งแต่ปฐมวัยถึงการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะกลุ่มด้อยโอกาส กลุ่มชาติพันธุ์ และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลทุรกันดาร

2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียน กลุ่มที่ด้อยโอกาส กลุ่มชาติพันธุ์ และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร สามารถอ่าน เขียนและสื่อสารภาษาไทยได้อย่างถูกต้อง

3. จัดระบบฐานข้อมูลนักเรียนในระบบและนอกระบบการศึกษาเด็กด้อยโอกาสทุกกลุ่ม เด็กกลุ่มเสี่ยงและเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลของทุกหน่วยงานในพื้นที่

4. จัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ให้สามารถดูแลเด็กทุกกลุ่ม ให้ได้รับการช่วยเหลือและได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมหรือส่งต่อและสร้างกลไกความร่วมมือทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

5. ส่งเสริมการจัดหาทุนการศึกษาและสวัสดิการให้แก่เด็กด้อยโอกาสทุกกลุ่ม เช่น การจัดอาหารเข้าการจัดที่พักนอน การจัดหาสื่ออุปกรณ์ที่จำเป็น ให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม

6. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ วินัย คุณธรรม จริยธรรม จิตรอาสาทั้งระดับโรงเรียนและในลักษณะรวมกลุ่มโรงเรียน หรือเครือข่ายสถานศึกษา

1.3 (S4,6,10 O1,7,10) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่

แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา

1. กำหนดนโยบายจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ให้พื้นที่กำหนดนโยบายทั้งในระดับจังหวัดโดย คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษาหรือพื้นที่ตำบล โดยกำหนดแนวทางดำเนินการตามกลุ่มเป้าหมายดังนี้

1.1 โรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในชุมชนเมือง ชนบทและพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลกันดารมีจำนวนนักเรียน 60 – 120 คน ที่มีศักยภาพและความพร้อมให้จัดทำแผนพัฒนาต่อยอดความสำเร็จให้เป็นโรงเรียนต้นแบบขนาดเล็ก

1.2 โรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในชุมชน เมือง ชนบทและพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลกันดารมีจำนวนนักเรียน ต่ำกว่า 60 คน ที่มีศักยภาพและความพร้อม ส่งเสริมให้จัดทำแผนพัฒนาเพื่อยกระดับ กรณีที่มีจำนวนนักเรียนลดลงมากโดยความเห็นชอบของชุมชน ให้จัดทำแผนเรียนรวมหรือทำแผนถ่ายโอนโรงเรียนขนาดเล็กให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามความพร้อม

2. ส่งเสริมให้ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน กองทุนพัฒนาไฟฟ้าโรงไฟฟ้าแม่เมาะ สมัชชาการศึกษาจังหวัดและทุกภาคส่วน ให้การสนับสนุน การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กตามนโยบายการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่และแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กแต่ละระดับ

3. จัดระบบการติดตาม ตรวจสอบความพร้อมและประเมินผลการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กแบบมีส่วนร่วมทุกระยะตามแผนอย่างต่อเนื่อง

1.4 (S5 O2) ส่งเสริมการนำสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา

แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา

1. ปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล ให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่โดยเฉพาะพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกลกันดารที่ไม่มีไฟฟ้าใช้และระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่เสถียร

2. จัดทำ สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาอย่างเพียงพอ

3. พัฒนาสมรรถนะผู้เรียนให้เรียนรู้ดิจิทัล (Digital) และใช้ดิจิทัล (Digital) เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) ใช้ดิจิทัล (Digital) เป็นเครื่องมือในการเพิ่มพูนความรู้รอบด้าน ส่งเสริมการใช้ แพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้

5. ส่งเสริมการใช้ New DLTV/DLITในการจัดการเรียนการสอน

6. พัฒนาทักษะผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีโดยใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล

7. พัฒนาโรงเรียนต้นแบบ ระดับประถมศึกษาตำบลละอย่างน้อย 1 โรงเรียนและระดับมัธยมศึกษาอำเภอละอย่างน้อย 1 โรงเรียน สร้างครูต้นแบบทุกกลุ่มสาระ โรงเรียนเครือข่ายและจัดระบบการเรียนการสอนร่วมกันโดยใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Platform)

2. กลยุทธ์ WO (WO Strategies) กลยุทธ์คงตัว จัดทำกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายในองค์การโดยการถ่วงประโยชน์จากโอกาสภายนอก ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ

2.1 (W2,7 O5) เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ สมรรถนะสำคัญ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา

1. ออกแบบจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับความต้องการรายบุคคล เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ตามแนวทาง PISA และ 3R8C วิเคราะห์ผลการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับชาติ นำมาออกแบบพัฒนาผู้เรียน

2. ส่งเสริมรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ Active Learning ให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง พัฒนาองค์ความรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือเชื่อมโยงสู่การสร้างนวัตกรรม

3. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ พัฒนาความสามารถด้านภาษาที่สองและสามโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ

4. ส่งเสริมการจัดการเรียนวิทยาการคำนวณ สะเต็มศึกษา และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในโรงเรียนขนาดเล็ก

5. ส่งเสริมการพัฒนาทักษะชีวิต ทักษะอาชีพสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จากแหล่งเรียนรู้ในชุมชน สหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน สถานประกอบการและภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.2 (W1,3,4,5,6,8,9,10,11 O6,9) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา

1. วิเคราะห์ภาระงานใหม่ต่งงานที่ไม่จำเป็นออก เน้นการบูรณาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาช่วยในการทำงาน สร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกัน มอบภาระงานบางส่วนให้เขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการ

2. จัดทำคู่มือปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็กตามกรอบภาระงานทั้ง 4 ด้านและงานอื่น ๆ

3. เสริมสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาสมรรถนะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการมีส่วนร่วม

4. สร้างเครือข่ายการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กระดับชุมชน ระดับกลุ่ม ให้เชื่อมโยงกับทุกระดับ

5. จัดทำมาตรฐานโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรให้โรงเรียนขนาดเล็ก

6. ปรับหลักเกณฑ์กรอบอัตรากำลัง การกำหนดมาตรฐานวิชาเอก ให้สอดคล้องมาตรฐานโรงเรียนขนาดเล็ก

7. จัดทำฐานข้อมูลและแผนค่าของงบประมาณ ครุภัณฑ์ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ระยะ 3 - 4 ปี

8. จัดทำแผนจัดหาครูและบุคลากรที่ขาดแคลนและหาผู้สนับสนุนโครงการที่มีศักยภาพ

3. กลยุทธ์ ST (ST Strategies) กลยุทธ์ป้องกัน จัดทำกลยุทธ์เพื่อใช้จุดแข็งขององค์การเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ คือ

3.1 (S8,3 T1,4,5,7,8) เสริมสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

แนวทางการดำเนินการ/วิธีการในการจัดการศึกษา

1. เสริมสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารบรรจุใหม่และผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ด้วยระบบการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงเน้นการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่าย

2. พัฒนาครูให้เป็นครูยุคใหม่ ปรับบทบาทจาก ครูผู้สอน เป็น Coach ปรับวิธีสอน ทำหน้าที่กระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจ แนะนำวิธีเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรม เป็นนักพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

3. พัฒนาสมรรถนะครู การสอนที่สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดการเรียนแบบคละชั้น การจัดการเรียนแบบบูรณาการ การสอนโดยใช้ DLTV และระบบการศึกษาทางไกลผ่านออนไลน์ (Online Real-time Learning) เป็นต้น

4. สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จรวมทั้งผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เสียสละทุ่มเทปฏิบัติงานในพื้นที่ภูเขาสูง ห่างไกลกันดาร

2. ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

ตารางที่ 1 แสดงผลของความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

กลยุทธ์พัฒนาการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก	ความสอดคล้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			มีประโยชน์		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความหมาย	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความหมาย	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความหมาย	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความหมาย
1. พัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลายตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องบริบทของท้องถิ่น	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. ส่งเสริมการนำสื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา	4.75	0.45	มากที่สุด	4.58	0.51	มากที่สุด	4.58	0.67	มากที่สุด	4.83	0.39	มากที่สุด
5. เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้เรียน คุณภาพสมรรถนะสำคัญ ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่21	4.83	0.39	มากที่สุด	4.75	0.45	มากที่สุด	4.75	0.45	มากที่สุด	4.83	0.39	มากที่สุด
6. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก	4.58	0.67	มากที่สุด	4.83	0.39	มากที่สุด	4.75	0.45	มากที่สุด	4.83	0.39	มากที่สุด
7. เสริมสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.75	0.45	มากที่สุด	4.92	0.29	มากที่สุด	4.75	0.45	มากที่สุด	4.75	0.45	มากที่สุด
รวม	4.70	0.51	มากที่สุด	4.71	0.46	มากที่สุด	4.70	0.51	มากที่สุด	4.80	0.41	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ในภาพรวม มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในแต่ละกลยุทธ์มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกกลยุทธ์ ยกเว้น กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลายตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องบริบทของท้องถิ่น มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก

การอภิปรายผล

1. ผลการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลตามลำดับ ดังนี้

1.1 กลยุทธ์ SO (SO Strategies) กลยุทธ์เชิงรุก จัดทำกลยุทธ์เพื่อใช้จุดแข็งภายในองค์กร เพื่อฉกฉวยประโยชน์จากโอกาสภายนอกองค์กร คือ

การพัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลายตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น โดยใช้การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาไปต่อยอดเชื่อมโยงกับแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ประกอบด้วยขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม สถานประกอบการ และภูมิปัญญาท้องถิ่น สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์จังหวัด เมื่อหลักสูตรเชื่อมโยงกับการพัฒนาพื้นที่ จะส่งผลดีต่อทั้ง ผู้เรียน ชุมชน เศรษฐกิจ และ สังคม การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้และการนิเทศติดตามและประเมินผล โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phisuttipong (2010, p.69-72) พบว่าการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับวิจัยของ Surawit et al. (2008, p.82-85) พบว่า การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับวิจัยของ Bunpan (2009, p.101-105) พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนที่มีต่อการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้อยู่ในระดับมาก

การสร้างโอกาส ความเสมอภาคและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยการส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคน ตั้งแต่ปฐมวัย ถึงการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะกลุ่มด้อยโอกาส ในชุมชน กลุ่มชาติพันธุ์ และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลทุรกันดาร รวมทั้งดูแลเด็กด้อยโอกาสทุกกลุ่มให้ได้รับการช่วยเหลือและ การศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (The secretariat of the cabinet, 2019) ข้อ 8 การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกช่วงวัย 8.6.3 ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยบูรณาการ การดำเนินงานระหว่างหน่วยจัดการศึกษากับกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา มุ่งเน้น กลุ่มเด็กด้อยโอกาสและกลุ่มเด็กนอกระบบการศึกษา ปรับเปลี่ยนการจัดสรรงบประมาณ ให้สอดคล้องกับความจำเป็นของผู้เรียนและลักษณะพื้นที่ของสถานศึกษา จัดระบบโรงเรียนพี่เลี้ยง จับคู่ระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีคุณภาพ การศึกษาดีกับโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษา และการส่งเสริมให้ภาคเอกชน ชุมชนในพื้นที่

เข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบการศึกษา ในพื้นที่ สนับสนุนเด็กที่มีความสามารถแต่ไม่มีทุนทรัพย์เป็นพิเศษ

การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ จะเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กที่สำเร็จมาจากปัจจัยภายในที่เข้มแข็งทั้ง การบริหารแบบมีส่วนร่วม ครู และบุคลากรทางการศึกษามีความมุ่งมั่น เสียสละและปัจจัยภายนอก การสนับสนุนจากชุมชน รัฐและเอกชนในพื้นที่เป็นปัจจัยหลัก ส่วนนโยบายการทำแผนควรวมเพื่อแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพและเป็นภาระงบประมาณ ในทางปฏิบัติชุมชนยังต่อต้านไม่เห็นด้วยเพราะมีความผูกพันกับบ้าน วัดและโรงเรียน ควรกำหนดนโยบายจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ที่มอบหมายให้จังหวัดโดย คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดกำหนดนโยบายระดับพื้นที่ เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน สมัชชาการศึกษาจังหวัดและทุกภาคส่วน ให้การสนับสนุน เช่นเดียวกับ Wannalai (2010) ได้ศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรีผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่ชุมชนมีส่วนร่วมน้อยจะมีปัญหามากกว่าโรงเรียนที่มีส่วนร่วมมาก และแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีการส่งเสริมให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมและระดมทรัพยากรในด้าน การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน สอดคล้องกับ Pholyam & Sarapornwattan (2014) วิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประกอบด้วย ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมและวิธีการบริหารวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม 1) การกำหนดนโยบายและการวางแผน 2) การตัดสินใจ 3) การดำเนินการ 4) การติดตามและประเมินผล 5) ร่วมรับผิดชอบและรับผลประโยชน์

การส่งเสริมการนำสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา จากการวิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มในอนาคตโรงเรียนขนาดเล็กจำเป็นต้องใช้สื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นกลไกในการพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษาทั้งยังใช้แก้ปัญหาการขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษารวมถึงการเว้นระยะห่างทางสังคมจากการระบาดของไวรัสโคโรนา โดยจำเป็นต้องปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล การจัดหา สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี Digital Platform ในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nakhan & Jenaksorn (2013) ได้ศึกษาสังเคราะห์นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า การใช้เทคโนโลยี สื่อ ICT และนวัตกรรมทางการศึกษา เป็นรูปแบบหนึ่งของนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยในด้านการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมการใช้เทคโนโลยี สื่อ ICT และนวัตกรรมทางการศึกษา และในด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม และ Pahe (2016) ได้กล่าวถึงการเรียนทางไกล (Distance Learning) ว่าจะเป็ยยุทธศาสตร์หนึ่งที่มีความสำคัญในการจัดระบบการเรียนการสอนโดยเฉพาะการเรียนในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันที่มีพัฒนาการในการสร้างระบบการสื่อสารและถ่ายทอดองค์

ความรู้ที่เป็นไปอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ ซึ่งการนำเอาระบบการเรียนการสอนทางไกลมาใช้กับการบริหารจัดการจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก น่าจะเป็นทางเลือกที่เหมาะสมอีกแนวทางหนึ่งในการแก้ปัญหาและพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กของไทยได้ในที่สุด

1.2 กลยุทธ์ WO (WO Strategies) กลยุทธ์คงตัว จัดทำกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายในองค์กร โดยการฉกฉวยประโยชน์จากโอกาสภายนอก คือ

การเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ สมรรถนะสำคัญ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนขนาดเล็กจังหวัดลำปางในระดับประถมศึกษาที่มีแนวโน้มพัฒนาสูงขึ้น จึงต้องปรับปรุงจุดอ่อนและต่อยอดความสำเร็จโดยส่งเสริมการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลในทุกระดับชั้น การออกแบบการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนรายบุคคล พัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ตามแนวทาง PISA และ 3R8C วิเคราะห์ผลการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับชาติ นำมาออกแบบพัฒนาผู้เรียน ให้ผู้เรียนได้ พัฒนาองค์ความรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ เชื่อมโยงสู่การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (The Secretariat of the Cabinet., 2019) นโยบายเร่งด่วน ที่เกี่ยวกับการศึกษา ข้อ 7 การเตรียมคนไทยสู่ศตวรรษที่ 21 โดยสร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้ใหม่ ในระบบดิจิทัล ปรับปรุงรูปแบบการเรียนรู้ มุ่งสู่ระบบการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ด้านวิศวกรรม คณิตศาสตร์ โปรแกรมเมอร์และภาษาต่างประเทศ ส่งเสริมการเรียน ภาษาคอมพิวเตอร์ (Coding) ตั้งแต่ระดับประถมศึกษา ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรออนไลน์ของสถาบันการศึกษา เช่นเดียวกับกับ ThuHa & Jongkonklang (2018) ได้ทำการศึกษาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย จังหวัดกาบัง ประเทศเวียดนาม ผลการวิจัยพบว่า 4) แนวทางในการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ใน ศตวรรษที่ 21 คือ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นทั้งทฤษฎีและฝึกปฏิบัติ ความคิดสร้างสรรค์และการแก้ไขปัญหา ควรจัดให้มีการอบรมหรือการแข่งขัน ที่เกี่ยวกับ ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21และเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง และ Chumpolla (2018) ได้วิจัยเรื่อง กรณีศึกษารูปแบบความสำเร็จการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า จากการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของโรงเรียนขนาดเล็กต้นแบบ 4 แห่ง กระบวนการ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการที่ดี ใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนและชุมชน 2) มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น 3) การจัดการชั้นเรียนโดยเน้นการจัดแบบคละชั้นและแยกชั้น ตามบริบทของโรงเรียน 4) กระบวนการเรียนรู้โดยเน้นการอ่านออกเขียนได้ พัฒนาทักษะกระบวนการคุณธรรม เรียนรู้ผ่านประสบการณ์ และเน้นบูรณาการการเรียนรู้กับภูมิปัญญาท้องถิ่น 5) วัดและประเมินผลตามสภาพจริงด้วยวิธีที่หลากหลาย 6) นิเทศการสอนเป็นประจำ 7) ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น 8) มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และ 9) มีงบประมาณที่เพียงพอ ผลผลิตและผลลัพธ์ นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข สามารถเรียนต่อในระดับที่สูงและประกอบอาชีพต่อไป

การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยภายในงานหลักคือการจัดการเรียนการสอน จำเป็นต้องลดภาระงานสนับสนุนที่ไม่ใช่งานหลักลงเนื่องจากการคิดค่า

งานโรงเรียนขนาดเล็กใช้จำนวนนักเรียนเป็นฐานคำนวณจำนวนครู และจำเป็นต้องใช้นวัตกรรม การพัฒนา ระบบหรือเครือข่ายช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ มอบภาระงานตามโครงสร้างบางส่วนให้เขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการแทน จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน จัดระบบ นิเทศ ติดตามและประเมินผล พัฒนาโรงเรียนต้นแบบ ศึกษาวิจัย นวัตกรรม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Hansapiromchoke & Kakeaw (2014) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กในชุมชน ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กในชุมชน ประกอบด้วย ปัจจัยที่ส่งผล ต่อความสำเร็จของโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านบุคลากร 3) ด้านการจัดการเรียนรู้ และ 4) อาคารสถานที่ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และปัจจัย ภายนอก ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมของชุมชน และ 2) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และ วิธีการ ดำเนินงานแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา เช่นเดียวกับ Wajasat (2017) ได้ศึกษาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ระบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีองค์ประกอบ คือ ตัวป้อน ได้แก่ ทรัพยากรการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครองนักเรียน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศิษย์เก่า พระภิกษุสงฆ์หรือผู้แทนศาสนา ประชาชนชาวบ้าน นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผลลัพธ์ ได้แก่ ผลสำเร็จการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสูงขึ้นสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็กสูงขึ้น

1.3 กลยุทธ์ ST (ST Strategies) กลยุทธ์ป้องกัน จัดทำกลยุทธ์เพื่อใช้จุดแข็งขององค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก คือ

การเสริมสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารใหม่ซึ่งจำเป็นต้องเสริมสร้างพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา โดยระบบการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง ในขณะที่การพัฒนาครูให้เป็นครูยุคใหม่มีการ ปรับบทบาทจาก “ครูผู้สอน” เป็น “Coach” ปรับวิธีสอน ทำหน้าที่กระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจ แนะนำวิธีเรียนรู้ มีบทบาทเป็นนักพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน รวมถึงการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่นเดียวกับ Office of the basic education commission (2014) ได้ทำวิจัยเรื่องการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่จำเป็นต้องดำรงอยู่อย่างมีคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็กที่จำเป็นต้องดำรงอยู่คือ การมีผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำสูง มีความรู้ ความสามารถได้รับการยอมรับจากคณะครู กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานภายนอกได้ดี

2. ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1

ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ ในภาพรวมมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม

ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในแต่ละกลยุทธ์มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกกลยุทธ์ ยกเว้น กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลายตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องบริบทของท้องถิ่น มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก จะเห็นว่า ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ในภาพรวมมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด สามารถที่จะนำกลยุทธ์การพัฒนาการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กไปกำหนดเป็นทิศทางแนวทางในการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ประกอบด้วย จังหวัดลำปาง จังหวัดลำพูน จังหวัดแม่ฮ่องสอน และจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีบริบทใกล้เคียงกันทั้ง ชุมชนเมือง ชนบทและพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกล กันดาร โดยเฉพาะจังหวัดลำปางที่เป็นพื้นที่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย และบริบทที่ใกล้เคียงกัน รวมทั้งสามารถนำกลยุทธ์บางตัวไปประยุกต์ใช้กับโรงเรียนขนาดเล็กที่มีบริบทอื่น ๆ แต่มีปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในไม่แตกต่างกันและกลยุทธ์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ หน่วยงานทางการศึกษาสามารถนำไปเป็นพิจารณากำหนดเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายหรือแนวทางในการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการสร้างกลยุทธ์พัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 พบว่า ได้กลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้ 3 กลยุทธ์ได้แก่

1. กลยุทธ์ SO (SO strategies) กลยุทธ์เชิงรุก จัดทำกลยุทธ์เพื่อใช้จุดแข็งภายในองค์กรเพื่อผนวกประโยชน์จากโอกาสภายนอกองค์กร ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ

1.1 พัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลายตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น

1.2 สร้างโอกาส ความเสมอภาคและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

1.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่

1.4 ส่งเสริมการนำสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา

2. กลยุทธ์ WO (WO strategies) กลยุทธ์คงตัว จัดทำกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายในองค์กร โดยการผนวกประโยชน์จากโอกาสภายนอก ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ

2.1 เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ สมรรถนะสำคัญ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

2.2 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

3. กลยุทธ์ ST (ST strategies) กลยุทธ์ป้องกัน จัดทำกลยุทธ์เพื่อใช้จุดแข็งขององค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ คือ

3.1 เสริมสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

ข้อเสนอแนะ

1. ส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดและหน่วยงานทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพภูมินิเวศน์และการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของทุกภาคส่วนให้โรงเรียนเป็นของชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาและการใช้ประโยชน์
2. ส่งเสริมให้ ปรับปรุงหลักเกณฑ์การจัดสรรกรอบอัตรากำลัง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เอื้อต่อการแก้ไขปัญหาขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก
3. ส่งเสริมให้ปรับปรุงภาระงานตามโครงสร้างโรงเรียนขนาดเล็กใหม่ ลดภาระงานสนับสนุนที่ไม่จำเป็นลงบูรณาการงานหรือมอบให้หน่วยงานทางการศึกษา ให้ครูสามารถพัฒนางานวิชาการได้เต็มตามศักยภาพ
4. ส่งเสริมการสร้างขวัญกำลังใจโดยการปรับปรุงเกณฑ์การย้าย การมีและขอเลื่อนวิทยฐานะ การเลื่อนเงินเดือน และการคัดเลือกครูผู้ช่วยกรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษที่เอื้อสำหรับผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็กที่เชื่อมโยงกับผลงาน

องค์ความรู้ใหม่และผลที่เกิดต่อสังคม ชุมชน ท้องถิ่น

ได้กลยุทธ์ที่เป็นทิศทางการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่ให้บริการการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่เด็กที่อยู่ในพื้นที่ชุมชนเมืองชนบทและพื้นที่ภูเขาสูงห่างไกลกันดารในพื้นที่ จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูนและจังหวัดลำปาง โดยเฉพาะเด็กด้อยโอกาส กลุ่มเด็กชาติพันธุ์ เด็กต่างด้าว ให้เป็นสถานศึกษาของชุมชนและท้องถิ่น

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้ ได้รับการสนับสนุนการวิจัยจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดลำปางทั้ง 4 เขต รวมถึง สำนักงานศึกษาธิการภาค 15 และคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดลำปาง ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

References

- Bunpan, S. (2009). *Academic administration of elementary school administrators. Under the Office of the Private Education Commission Bangkok Educational Service Area, Area 3.* (Master of Education Thesis, Thonburi Rajat University Samut Prakan). (In Thai)
- Chumpolla, J., (2018). *Case studies, success models, small school education In the northeast.* Retrieved from <https://www.Knowledgefarm.in.th> (In Thai)
- Hansapiromchoke, P., & Kakeaw, J. (2014). The Approach For Developing The Quality Of Small Sized-Schools In The Community. *Srinakharinwirot Research and development Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(12), 95-108. (In Thai)
- Nakhan, J., & Jenaksorn, N. (2013). Educational administration innovation for the small primary school. *Veridian E-Journal*, 6(3), 729-746. (In Thai)
- Office of the Basic Education Commission. (2014). *Small educational institutions that need to exist with quality.* Bangkok: Religious Affairs. (In Thai)
- Office of the Basic Education Commission (2019). *Small school management.* Bangkok: Copy
- Office of the Education Council Secretariat (2019). *National Education Plan 2017 - 2036.* Bangkok: Chili Sweet Graphic Co., Ltd. (In Thai)
- Office of Education Region 15. (2019). *Development Plan for the Northern Region.* Chiang Mai: Copy. (In Thai)
- Pahe, S. (2016). *Distance Learning: An Analysis of Alternative Factors for the Management of Thai Small Schools.* Retrieved from <http://www.eduweb-stou1.com/textforedu> (In Thai)
- Phisuttipong, W. (2010). *Academic administration of elementary school administrators in Khao Chakan District. Under the Office of the Sa Kaeo Educational Service Area 1.* (Master of Education Thesis, Pathum Thani University). (In Thai)
- Pholyam, W., & Sarapornwattan, S. (2014). Development of a participatory administration model of the Primary Education Service Area. *EAU Heritage Journal Social Science and Humanities*, 4(2), 199-213. (In Thai)
- Surawit, K., Pumthong, K., & Wongkaew, R. (2008). *Academic administration of elementary school administrators. Under Bangkok Taksin Group and Mahasawat Group.* Pitsanulok: Naresuan University. (In Thai)
- The Secretariat of the Cabinet. (2019). *Government Policy Statement.* Bangkok: Cabinet and Government Gazette. (In Thai)

- ThuHa, N.T., & Jongkonklang, S. (2018). A Study of 21st Century Learning Skills for High School Students in Cao Bang Province, Vietnam. *KKU Research Journal of Humanities and Social Science(Graduate study)*, 6(2), 14-24.
- Wajasat, T. (2017). Educational Quality Development System in Small Schools under the office of Pathumthani Primary Educational Service area. *Journal of MCU Nakhondhat*, 5(2), 395-396. (In Thai)
- Wannalai, N. (2010). *Problems and solutions for small school administration of school administrators under the Prachinburi Educational Service Area Office*. (Thesis Master of Education, Burapha University). (In Thai)