

กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์\*  
Academic Administration Strategies of Small- Size Schools  
Under Buriram Educational Service Area Office

<sup>1</sup>จิชญ์ชญาภักษ์ณ์ ทิพย์ภรณ์, นฤมล ศักดิ์ปกรณ์กานต์ และ เผ่าพงษ์พัฒน์ บุญกะนันท์

<sup>1</sup>Jidchayaput Thipkun, Narumon Sakpakornkan  
and Phaopongphat Bunkanan

<sup>1</sup>คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

<sup>1</sup>Faculty of Education, Buriram Rajabhat University, Thailand.

<sup>1</sup>Corresponding Author's E-mail: jidchayaput.thi@bru.ac.th



### บทคัดย่อ

บทความวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สร้างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขนาดเล็ก 2) ทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขนาดเล็ก 3) เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ดำเนินการวิจัยโดยการสร้างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขนาดเล็ก ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ เครื่องมือที่ใช้ คือ ประเด็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนา จำนวน 22 ประเด็น และประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขนาดเล็กมีทั้งหมด 14 กลยุทธ์ 46 มาตรการ 2) ผลการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้กับสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 2 แห่ง พบว่า กลยุทธ์ที่ 4, 5 และกลยุทธ์ที่ 10 เป็นจุดแข็งเป็นกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์ที่ 1 และกลยุทธ์ที่ 2 เป็นกลยุทธ์เชิงตั้งรับ และกลยุทธ์ที่ 3,6,7,8,9,11,12,13 และกลยุทธ์ที่ 14 เป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไขเมื่อได้นำมาทดลองใช้ และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ทำงานเป็นการทำงานเป็นทีม การทำงานแบบมีส่วนร่วม ให้ความรู้ ความเข้าใจ เป็นการสร้างความเข้มแข็งทางด้านวิชาการให้ชุมชนเห็นความสำคัญถึงการมีส่วนร่วมและสนองความต้องการของผู้ปกครอง และชุมชน 3) การประเมินกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขนาดเล็ก ความเหมาะสม ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.52) และความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = 0.48), และมีความเป็นประโยชน์ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.55)

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์; การบริหารงานวิชาการ; สถานศึกษาขนาดเล็ก

\*Received February 19, 2021; Revised March 31, 2021; Accepted April 12, 2021

## Abstract

The purpose of this research was to 1) create academic administration strategies. 2) Experiment with strategies for academic administration in small schools, and 3) to assess the appropriate feasibility and usefulness of the strategy Under the Buriram Primary Educational Service Area Office. Conduct research by formulating a strategy for the academic administration of small educational institutions. Mixed methods designs were adopted. The samples were used to study the current condition and the need for the academic administration of small educational institutions under the Buriram Primary Education Service Area Office. The tools used were 22 developments needs issues and assess suitability strategy feasibility from 5 experts. Data were analyzed with mean and standard deviation, and content analysis.

The research result found that: 1. Academic administration strategies. issues; divided into 14 strategies, with 46 measures. 2. The strategic constructions result to implement of 2 small size-schools. The result found that strategy 4, 5, and Strategy 10 are proactive strategies. Strategy 1 and Strategy 2 are defensive strategies, and Strategy 3, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13 and the strategy 14 as a correction strategy. When used to experiment and change the way of working in teams. Participatory work provides knowledge and understanding to strengthen academics in the community to realize the importance of participating and meeting the needs of parents and communities. 3. The strategic assessment found that the strategies for the academic administration of small educational institutions are at a high level ( $\bar{x} = 4.50$ , S.D.=0.52) and the possibility at the highest level ( $\bar{x} = 4.63$ , S.D.=0.48) and usefulness are at a high level. ( $\bar{x} = 4.25$ , S.D.=0.55)

**Keywords:** Strategies; Educational Quality; Small-Sized Schools

## บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยมีสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวนมากและมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี เนื่องจากประชากรวัยเรียนมีจำนวนลดลง และความนิยมของผู้ปกครองที่ต้องการส่งบุตรหลานไปเรียนในสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงและสถานศึกษาเอกชน การมีสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวนมากทำให้การจัดการศึกษาไม่สามารถสะท้อนคุณภาพและประสิทธิภาพได้เพียงพอ เกิดการใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า มีข้อจำกัดด้านบุคลากร ครูไม่ครบชั้น และขาดแคลนสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาลดลงอย่างต่อเนื่อง (Office of the Basic Education Commission, 2020)

อุปสรรคสำคัญของการจัดการศึกษา คือ ปัญหาในเชิงการจัดการ เช่น กฎหมายกำหนดแผนและการกระจายอำนาจ เป็นผลให้มีการถ่ายโอนทรัพยากร ด้านการศึกษาไปยังพื้นที่ที่ยังไม่มีความพร้อมสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานได้พยายามดำเนินการหลายรูปแบบกับสถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาใดสามารถยุบรวมและล้มเลิกได้ก็ให้ดำเนินการไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ แต่ต้องเป็นไปตามความสมัครใจในระดับพื้นที่และไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือมีผลกระทบต่อชุมชน ส่วนที่ไม่สามารถยุบรวมได้ซึ่งจากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of the Basic Education Commission, 2020) ในปี 2560 มีการยุบสถานศึกษาขนาดเล็กไปแล้วกว่า 100 แห่ง เนื่องจากไม่มีเด็กนักเรียน และในจำนวน 30,000 กว่าแห่ง ที่อยู่ในสังกัด สพฐ. มีสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีเด็กน้อยกว่า 120 คน ประมาณ 15,000 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 50 ของจำนวนสถานศึกษาทั้งหมด และในจำนวนนี้เป็นสถานศึกษาที่มีนักเรียนน้อยกว่า 40 คน ประมาณ 1,000 แห่ง ปัญหาที่ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประสบเกี่ยวกับสถานศึกษาขนาดเล็กนั้น คือการที่สถานศึกษาขนาดเล็กที่มีอยู่จำนวนมากนั้น ไม่สามารถสะท้อนถึงคุณภาพ และประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาได้

ซึ่งภารกิจในงานวิชาการนั้นต้องปฏิบัติให้ได้ผลเป็นรูปธรรมด้วยกลยุทธ์ที่หลากหลายถ้าปราศจากกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแล้ว องค์กรจะขาดความมุ่งหมายและทิศทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันเช่นในปัจจุบันกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนรู้ของครูนักเรียน ชุมชนและทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยกระบวนการเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการสอน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการและการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ใหม่ที่จะส่งผลกระทบต่อพัฒนานักเรียน (Hallinger, 2005) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญในการมีกลยุทธ์ที่จะมาพัฒนาการบริหารงานวิชาการให้การศึกษาและผู้เรียนมีคุณภาพตามเป้าประสงค์ และสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะสร้างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ประกอบไปด้วย 4 เขตพื้นที่การศึกษา รวมมีสถานศึกษาขนาดเล็กทั้งสิ้น 389 สถานศึกษา และยังมีแนวโน้มจะมีอัตราของสถานศึกษาขนาดเล็กเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งข้อมูลจากการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขนาดเล็กได้นำไปปฏิบัติเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานวิชาการไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนผู้บริหารหรือการโยกย้ายครูก็จะไม่ให้เกิดผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียน รวมทั้งยังสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับองค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้สนใจงานการพัฒนาการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขนาดเล็กต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์

2. เพื่อทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์

3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ และคุณภาพมีการดำเนินการวิจัย 3 ระยะตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การสร้างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้วิจัยนำผลวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 22 ประเด็น (Thipkun, Sakpakornkan, and Bunkanan, 2021) ที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 196 แห่ง โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตาราง Crazy and Morgan จากนั้นนำผลความต้องการจำเป็นมาสร้างกลยุทธ์โดยการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติตามขั้นตอนดังนี้

1.1. กำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง จากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขนาดเล็กและผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการจัดทำกลยุทธ์ ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 3 กลุ่ม กลุ่มละ 3 ท่าน รวมทั้งหมด 9 ท่าน ดังนี้

1.1.1 กลุ่มระดับนโยบาย ผู้บริหารจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 3 ท่าน

1.1.2 กลุ่มระดับปฏิบัติการเป็นกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 ท่าน

1.1.3 กลุ่มนักวิชาการที่มีประสบการณ์ด้านกลยุทธ์ จำนวน 3 ท่าน

1.2. ดำเนินการจัดประชุมอภิปรายพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ (MACR) โดยดำเนินการประชุมอภิปรายพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติทีละกลุ่มจากนั้นผู้วิจัยนำผลการประชุมอภิปรายพหุลักษณะมาสรุปรวม ทั้ง 3 กลุ่ม และขอฉันทามติจากผู้ทรงคุณวุฒิ

## ขั้นตอนที่ 2 การทดลองใช้และประเมินกลยุทธ์

การทดลองใช้กลยุทธ์กับสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 2 แห่ง เป็นการศึกษาแบบพหุกรณี โดยนำกลยุทธ์เชิงรุกและกลยุทธ์เชิงตั้งรับซึ่งเป็นจุดแข็ง ที่เน้นการพัฒนาขีดความสามารถ การทำงานแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการปรับเปลี่ยน ปรับปรุงในกลยุทธ์เชิงแก้ไขเพื่อรักษาสภาพโดยเครื่องมือที่ใช้เป็นกลยุทธ์การบริหารงานสถานศึกษาขนาดเล็ก เอกสารประกอบการใช้กลยุทธ์ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานศึกษาที่ทดลองใช้ และมีการทดลองใช้ในเดือน พฤศจิกายน 2563

**ขั้นตอนที่ 3** การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ประเมินความเป็นประโยชน์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานศึกษาขนาดเล็ก จากสถานศึกษาขนาดเล็กที่ทดลองใช้กลยุทธ์ 14 คน

**ขั้นตอนที่ 4** เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบประเมินกลยุทธ์ ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์

**ขั้นตอนที่ 5** การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์และผู้วิจัยนำหนังสือเพื่อเชิญผู้เชี่ยวชาญ ตามรายนามผู้เชี่ยวชาญ

**ขั้นตอนที่ 6** ปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทดลองใช้กลยุทธ์

## ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ผู้วิจัยนำเสนอดังต่อไปนี้

**วัตถุประสงค์ที่ 1** ผลการศึกษากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ทั้งหมด 14 กลยุทธ์ 46 มาตรการ

**กลยุทธ์ที่ 1** เสริมสร้างระบบบริหารหลักสูตรสถานศึกษาขนาดเล็กให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน มีมาตรการ/วิธีดำเนินการ 5 มาตรการ คือ 1) มีการประชุมปรึกษาหารือกับ 2) สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น 3) สร้างทีมงานบุคลากรในการปฏิบัติ 4) เปิดโอกาสให้ประชาชนชาวบ้านทรงคุณวุฒิเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาหน้าทีอย่างเป็นระบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างสม่ำเสมอ 5) ร่วมมือกับชุมชนในการกำกับติดตามการใช้หลักสูตรสถานศึกษาว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาต่อไป

**กลยุทธ์ที่ 2** พัฒนาระบบการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ภายในองค์กร มีมาตรการ/วิธีดำเนินการ 2 มาตรการ คือ 1) สนับสนุนให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนภายในองค์กร

**กลยุทธ์ที่ 3** เสริมสร้างความรักใน องค์กร มีมาตรการ/ วิธีดำเนินการ มี 2 มาตรการ คือ .1) ผู้บริหาร บุคลากรมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน 2) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้และทักษะใหม่ๆในการทำงานอยู่เสมอ

**กลยุทธ์ที่ 4** สร้างและพัฒนารูปแบบการวัดและประเมินผลอย่างหลากหลาย มีมาตรการ/วิธีดำเนินการ มี 4 มาตรการ คือ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำเอกสารการวัดและประเมินผลอย่างเป็นระบบ 2) ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันสร้างและออกแบบวิธีการวัดและประเมินผล 3) สนับสนุนให้บุคลากรใช้วิธีการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย 4) ส่งเสริมให้ครูใช้กระบวนการ PLC (Professional Learning Community) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการวัดและประเมินผลในการจัดการเรียนการสอน

**กลยุทธ์ที่ 5** เสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการวัดและประเมินผล การศึกษาเชิงรุก มีมาตรการ/วิธีดำเนินการ มี 4 มาตรการ คือ 1) สร้างความตระหนักในบทบาทและหน้าที่ให้แก่ บุคลากร 2) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้การปฏิบัติงานหลายๆ รูปแบบและหลายภาระงาน 3) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่หลากหลายสามารถปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้ 4) มีการจัดทำปฏิทิน ชั่วโมง PLC ให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางและวิธีการวัดและประเมินผลการศึกษา

**กลยุทธ์ที่ 6** เสริมสร้างและพัฒนา สมรรถนะครูให้มีคุณภาพ มีมาตรการ/ วิธีดำเนินการมี 4 มาตรการ คือ 1) สนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย 2) สนับสนุนให้บุคลากรจัดทำเอกสารการวัดและประเมินผลอย่างเป็นระบบ 3) ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้อยู่เสมอๆ

**กลยุทธ์ที่ 7** ส่งเสริม ร่วมทำ ร่วมคิด ประยุกต์ใช้ กำกับ ติดตาม มีมาตรการ/ วิธีดำเนินการมี 3 มาตรการ คือ 1) จัดหาสื่อเทคโนโลยีที่สามารถค้นคว้า 2) ส่งเสริมให้บุคลากร มีความรู้ ความเข้าใจในการผลิตเลือก จัดทำ สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้วยตนเองได้ 3) ส่งเสริมให้บุคลากรประยุกต์ใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้เกิดความคุ้มค่า

**กลยุทธ์ที่ 8** สร้างสื่อ นวัตกรรมที่มี คุณภาพ มีมาตรการ/ วิธีดำเนินการ มี 2 มาตรการ คือ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรผลิตสื่อและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสำหรับการจัดการเรียนการสอน 2) ส่งเสริมให้บุคลากรประยุกต์ใช้สื่อที่มีในท้องถิ่น

**กลยุทธ์ที่ 9** ประยุกต์และพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มีมาตรการ/ วิธีดำเนินการ มี 3 มาตรการ คือ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล 2) ส่งเสริมให้บุคลากรนำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน 3) ผู้บริหาร กำกับ ติดตาม การใช้สื่อ เทคโนโลยี ในการจัดการเรียนการสอนของบุคลากรอย่างใกล้ชิดเพื่อช่วยเหลือในการแก้ปัญหา

**กลยุทธ์ที่ 10** พัฒนาระบบนิเทศ ติดตาม ประเมินผล สะท้อนผลให้ มีคุณภาพ มาตรการ/วิธีดำเนินการมี 5 มาตรการ คือ 1) ร่วมมือกับบุคลากรพัฒนาระบบการนิเทศติดตามให้เหมาะกับบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็ก 2) ร่วมมือกับบุคลากรจัดทำแผนงานปฏิทินการนิเทศติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงาน 3) ร่วมมือกับบุคลากรกำหนดผู้รับผิดชอบและปฏิทิน การนิเทศ ติดตาม เป็นระยะ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย 4) ผู้บริหารนิเทศ ติดตาม อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาและสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร 5) ร่วมมือกับบุคลากรจัดทำรายงานสรุปผลการประเมินเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรต่อไป

**กลยุทธ์ที่ 11** นิเทศเชิงรุก ปลุกจิตสำนึก มีมาตรการ/ วิธีดำเนินการ มี 4 มาตรการ คือ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันทำงานเป็นทีม 2) ร่วมมือกับบุคลากรถอดบทเรียนการปฏิบัติงานในสถานศึกษา 3) กระตุ้นปลุกจิตสำนึกความรักองค์กรกับบุคลากร 4) ส่งเสริมให้บุคลากรมีภาวะผู้นำกล้าแสดงความสามารถ

**กลยุทธ์ที่ 12** พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในให้เข้มแข็ง มีมาตรการ/ วิธีดำเนินการ มี 3 มาตรการ คือ 1) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา 2) ร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนในการวิเคราะห์ผล การประกันคุณภาพภายในเพื่อกำหนดการ

ปฏิบัติงานในสถานศึกษา 3) ร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียติดตาม ควบคุมและ ประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาต่อไป

**กลยุทธ์ที่ 13** เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ มีมาตรการ/ วิธีดำเนินการ มี 3 มาตรการ คือ

1) ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาในการจัดการเรียนการสอน 2) ส่งเสริมให้บุคลากรนำ ผลการวิจัยไป 3) ส่งเสริมให้บุคลากรนำเสนอผลงานวิจัยต่อสาธารณะชนแก้ไขปัญหาในการจัดการเรียน การสอน

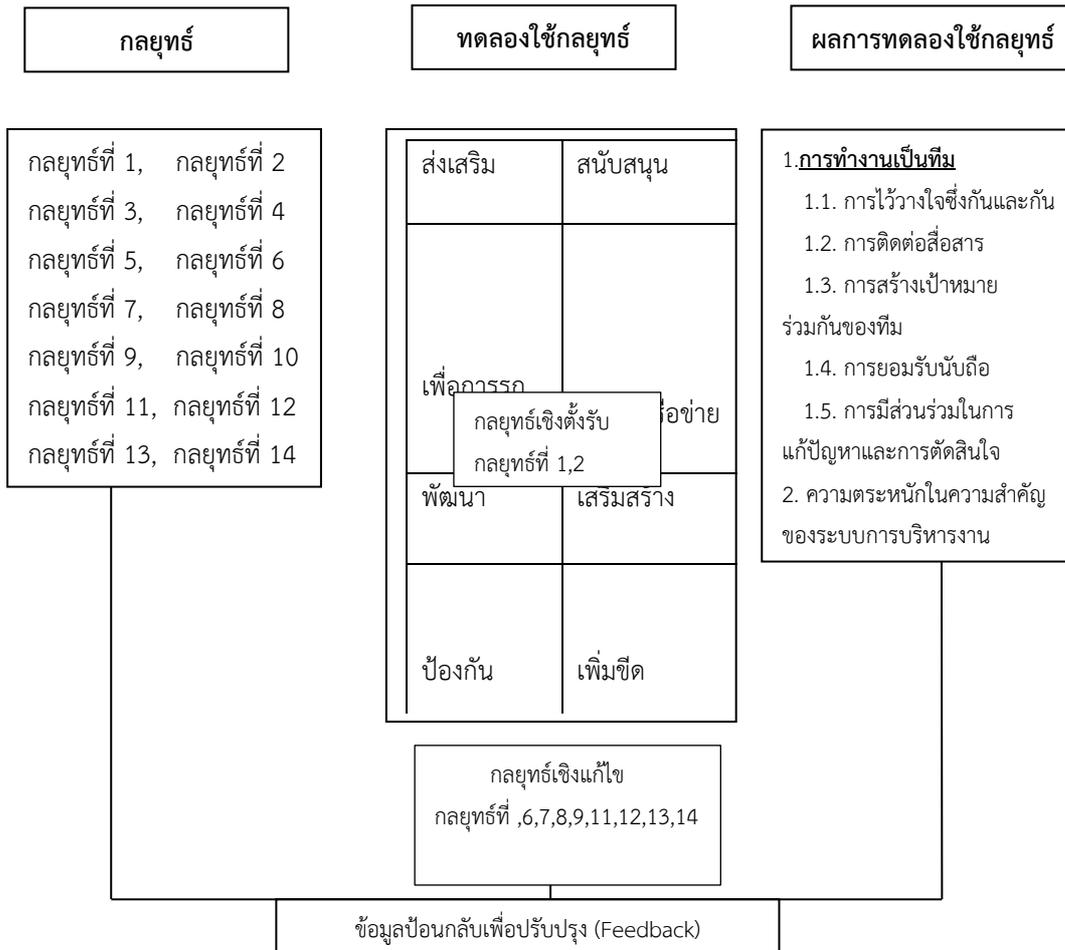
**กลยุทธ์ที่ 14** สร้างและพัฒนางานวิจัย ที่มีคุณภาพ มีมาตรการ/ วิธีดำเนินการ มี 3 มาตรการ คือ 1) ร่วมมือกับบุคลากรจัดทำชุดโครงการวิจัยจากแผนการจัดการเรียนการสอน 2) สร้างและพัฒนาเครือข่ายการ วิจัยกับชุมชนสถานศึกษาใกล้เคียง และองค์กรอื่นๆ 3) ร่วมมือกับเครือข่ายการวิจัยเผยแพร่ผลงานการวิจัย ของสถานศึกษา

**วัตถุประสงค์ที่ 2** ผลการทดลองใช้กลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ที่ 4, 5 และกลยุทธ์ที่ 10 เป็นจุดแข็งเป็นกล ยุทธ์เชิงรุกเป็นการสร้างความเข้มแข็งทางด้านวิชาการให้ชุมชนที่แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมสนองความ ต้องการและความสำคัญในการให้ผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นและภาคส่วนอื่นๆมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นจุดแข็งในการนำไปพัฒนาผู้เรียน กลยุทธ์ที่ 1 และกลยุทธ์ที่ 2 เป็นกล ยุทธ์เชิงตั้งรับ ทั้งนี้ผลการทดลองพบว่า ผู้บริหารประชุมชี้แจงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร สร้างทีมงานและ พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทำให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความตระหนักในการทำงานร่วมกัน และกลยุทธ์ที่ 3,6,7,8,9,11,12,13 และกลยุทธ์ที่ 14เป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไขเมื่อนำมาทดลองใช้ ผลการทดลอง พบว่า การ จัดทำสื่อที่ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นสร้างความภาคภูมิใจและเป็นการร่วมแรงร่วมใจให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการ พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ครบวงจรเป็นรูปธรรมสามารถตอบสนองต่อผู้เรียนทุกคนเกิดผล ความสำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพและภาพความสำเร็จที่กำหนดไว้จากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

**วัตถุประสงค์ที่ 3** ผลการประเมินกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ มีความเหมาะสมใน ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D.=0.52) และมีความเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D.= 0.48) และมีความ เป็นประโยชน์ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D.= 0.55)

## องค์ความรู้ใหม่

ผู้วิจัยนำกลยุทธ์เชิงรุกทั้ง 3 กลยุทธ์มาสร้างทีมงานเครือข่ายร่วมกำหนดเป้าหมาย สร้างความไว้วางใจ ระหว่างครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและนักเรียน โดยให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริม สนับสนุนเพื่อการรุก และนำกลยุทธ์เชิงตั้งรับและกลยุทธ์เชิงแก้ไข วิเคราะห์ ประเมิน และเตรียมการตั้งรับ และร่วมแก้ไข ขับเคลื่อน อนาคตคุณภาพการศึกษาาร่วมกัน ซึ่งเป็นการสร้างความตระหนัก รักชุมชน ท้องถิ่น รักสถาบันและอยากพัฒนาสถานศึกษาในชุมชนของตน ดังแผนภาพ



รูปภาพที่ 1 กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขนาดเล็ก

## อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า กลยุทธ์ที่ได้รับฉันทามติที่มีความเห็นสอดคล้องกันทั้ง 3 กลุ่ม มี 10 กลยุทธ์ และมีความเห็นสอดคล้อง 2 ใน 3 จากทั้งหมด 3 กลุ่ม 4 กลยุทธ์ จากการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ สถานศึกษาทั้งสองแห่ง พบว่าในการทำงานยังไม่เป็นระบบ ครูไม่กล้าแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความสามารถซึ่งกันและกันขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานเชิงรุกหลาย ๆ ด้านหลังจากที่นำกลยุทธ์ไปทดลองใช้เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้การพัฒนาตนเองมีความตระหนักในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา และยังพบว่า กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์ที่ 10 และกลยุทธ์

ที่ 12 เป็นกลยุทธ์เชิงรุกที่เป็นจุดแข็ง และมีฉันทามติของผู้ทรงคุณวุฒิ สอดคล้องกันทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chaisooksung (2014) ที่ศึกษา กลยุทธ์การบริหารวิชาการเพื่อเสริมสร้างทักษะ แห่งศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนทางเลือกการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ สำหรับกลยุทธ์การบริหาร วิชาการเพื่อ เสริมสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนโรงเรียนเอกชนทางเลือกที่มีความ เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ประกอบด้วย กลยุทธ์หลักที่โรงเรียนเอกชนทางเลือกควรจะต้องวางแผนเชิงรุก ในการนำไปปฏิบัติคือปฏิรูปการประเมินผลเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า กลยุทธ์ที่ 4, 5 และกลยุทธ์ที่ 10 เป็นจุดแข็งเป็น กลยุทธ์เชิงรุกเป็นการสร้างความเข้มแข็งทางด้านวิชาการให้ชุมชนที่แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมสนองความ ต้องการและความสำคัญในการให้ผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นและภาคส่วนอื่น ๆ ร่วมในการจัดการศึกษา ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นจุดแข็งในการนำไปพัฒนาผู้เรียนและการศึกษาอย่างหลากหลายวิธีได้ดี ส่งผลให้เกิดการพัฒนาทั้งผู้เรียน ครู ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสถานศึกษา สอดคล้องตามแนวคิดของ Ruebling, Stow, Kayona, and Clarke (2004) กล่าวว่าสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานด้านวิชาการ ทั้งทางด้านหลักสูตรและการเรียนการสอนต้องเข้าใจกรอบแนวคิดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาและ กระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นอย่างดี จนสามารถนำไปดำเนินการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน รวมทั้งสามารถนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพด้วยการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ กลยุทธ์ที่ 1 และกลยุทธ์ที่ 2 เป็นกลยุทธ์เชิงตั้งรับ ทั้งนี้ผลการทดลองพบว่า ผู้บริหารประชุมชี้แจงสร้างความ ตระหนักและให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร สร้างทีมงานและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมซึ่งความเป็น ผู้นำของผู้บริหารจะช่วยให้กระบวนการต่างๆ มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ปรับเปลี่ยนเข้ากับสภาพการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ดีขึ้น และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Shejaiin, Phraelai (2011); Boonkua (2011) ได้กล่าวไว้ว่า การส่งเสริม สนับสนุน รวมทั้งอำนวยความสะดวกให้ครูมีระบบเกณฑ์การวัดและประเมิน ความรู้หรือพฤติกรรมต่างๆของนักเรียน สามารถวัดความรู้ ความสามารถที่หลากหลายตามศักยภาพของ นักเรียนแต่ละบุคคลที่มีความถนัดได้ ผู้บริหารควรมีกลยุทธ์พัฒนาตนเองและพัฒนาครูให้สามารถมีการวัด ประเมินผลการเรียนรู้จากสภาพจริงที่หลากหลาย นอกจากนั้น กลยุทธ์ที่ 3,6,7,8,9,11,12,13 และกลยุทธ์ที่ 14เป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไขเมื่อได้นำมาทดลองใช้ ผลการทดลอง พบว่า การจัดทำสื่อที่ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นสร้าง ความภาคภูมิใจและเป็นการร่วมแรงร่วมใจให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ Jabbung (2011); Bulbon (2011) ที่กล่าวไว้ว่า สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา และการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาด มีกลยุทธ์ในการ พัฒนาสื่อ นวัตกรรมประกอบการเรียนการสอนร่วมกันเป็นเครือข่าย และกลยุทธ์สนับสนุนให้ครูใช้สื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นทั้งในและนอกโรงเรียนใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่าง หลากหลาย องค์กรจะดำเนินไปได้ต้องอาศัยพลังความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งและร่วมแรงร่วมใจกันของ บุคลากรทุกคนในองค์กร

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกล ยุทธ์การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัด

บุรีรัมย์ พบว่า มีความเหมาะสมในระดับมากเนื่องจากได้ผ่านกระบวนการสร้างและตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ และพัฒนาตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ Chan-urai (2011) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการใช้ผลการประเมินคุณภาพภายนอกเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า กลยุทธ์มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เองจากได้มีการศึกษาแนวคิดและเป็นการศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทดลองใช้กลยุทธ์จากสถานศึกษาทั้ง 2 แห่งและสอดคล้องกับ Chaowachai, and Chatruprachewin (2018) ที่ได้พัฒนากลยุทธ์การบริหารสโมสรรูกเสือจังหวัด พบว่า กลยุทธ์มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

## สรุป

จากผลการวิจัย พบว่า สิ่งสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็กเพื่อขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา จะสำเร็จและมีคุณภาพเกิดจากการสร้างความตระหนักของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายร่วมกัน การให้การยอมรับ ความไว้วางใจซึ่งกันและกันได้เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้และพัฒนาซึ่งจะเป็นพลังเชิงรุก เป็นการสร้างเครือข่ายและทีมงานที่เข้มแข็ง นอกจากนี้ ยังมีการวางแผนร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ ประเมิน ตั้งรับและร่วมปรับปรุงแก้ไข ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทในแต่ละท้องถิ่น สร้างความผูกพันและรักหวงแหนในองค์กร

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า การสร้างกลยุทธ์จากการประชุมอภิปรายพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ (MACR) ผลการหาฉันทามติมีสอดคล้องกันทั้ง 3 กลุ่ม จำนวน 10 กลยุทธ์ และมีความเห็นสอดคล้อง 2 ใน 3 กลุ่ม จำนวน 4 กลยุทธ์ ดังนั้นหากผู้วิจัยพัฒนางานวิชาการต่อไปควรนำกลยุทธ์ที่มีความเห็น 2 ใน 3 มาพัฒนาถึงข้อแตกต่างอาจจะทำให้กลยุทธ์เป็นประโยชน์และมีคุณภาพในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาขนาดเล็กยิ่งขึ้นไป

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า จากผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ในวงเดือน พฤศจิกายน 2563 ซึ่งบางกลยุทธ์มีความสำคัญและจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ ดังเช่น กลยุทธ์ที่ 13-14 เป็นกลยุทธ์ด้านการทำวิจัย ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษาและส่งเสริมให้บุคลากรมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ตั้งแต่ต้นปีการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์และนำไปพัฒนาได้ จึงควรมีการนำกลยุทธ์ไปใช้ตั้งแต่ต้นปีการศึกษาน่าจะได้ผลการวิจัยที่ครอบคลุมและไปพัฒนาให้เกิดประโยชน์ได้ดียิ่งขึ้น

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ มีความเหมาะสมในระดับมาก ส่วนความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับ

มาก ดังนั้นผู้บริหารควรวางระบบการบริหารงานวิชาการให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมถึงสนับสนุนการสร้างทีมบริหารงานวิชาการในหน่วยงานที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งทางวิชาการ

## 2. ข้อเสนอแนะต่อการทำการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ

หากทำวิจัยครั้งต่อไปควรรนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ใน พหุกรณีศึกษาและควรแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างที่เป็นจุดเด่นของกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดใหญ่ ว่าผลการวิจัยมีประโยชน์เหมือนและแตกต่างกันอย่างไร

## References

- Boonkua, S. (2011). *An analysis of academic administration leadership of administrators in model schools using the basic education core curriculum*. (Doctoral Dissertation). Chulalongkorn University. Bangkok.
- Bulbon, P. (2011). *Development of an academic administration model of basic education institutions to prepare students for global citizenship*. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Chaisooksung, S. (2014). *Academic Administration Strategies to Promote 21<sup>st</sup> Century Skills of Students in Alternative Schools*. (Doctoral Dissertation). Educational Administration. Chulalongkorn University. Bangkok.
- Chan-urai, N. (2011). *The Development of the Model for Utilization of External Evaluation Results for Quality Improvement of Small-Size Schools in Northeastern Thailand: An Application of Organization Development Research*. commission (Doctoral Dissertation). Mahasarakham University. Maha Sarakham.
- Chaowachai, S., & Chatruprachewin, C. (2018). Strategies for administering a provincial scout club 238 Humanities and Social Sciences. *Journal of Graduate School Pibulsongkram Rajabhat University*, 12(2), 581-595.
- Hallinger, P. (2005). *Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away*. Nakhon Pathom: College of Management, Mahidol University.
- Jabbung, C. (2011). *Developing model for efficiency in education following a strategy to develop the small school by participatory action researching office of the basic education commission* (Doctoral Dissertation). Burapha University. Chonburi.
- Office of the Basic Education Commission. (2020). *Guide to the operation of a good school near the home (magnet)*. Bangkok: The Agricultural Cooperative Federation of Thailand.

- Phraelai, M. (2011). *An Analysis of Factors Effecting the Educational Quality Assurance Management of Small – Sized School*. Commission. (Doctoral Dissertation). Chulalongkorn University. Bangkok.
- Portin, B, Schneider, P, DeArmond, M., & Gundlach, L. (2003). *Making sense of leading schools: A study of the school principalship*. Seattle. WA: Center on Reinventing Public Education.
- Ruebling, C. E., Stow, S. .B., Kayona, F. A., & Clarke, N. A. (2004). Instructional leadership: An essential ingredient for improving student learning. *The Educational Forum*, 68, 243-253.
- Shejaiin, A. (2009). *Proposed academic administration strategies based on an educational quality assurance system in small multigrade elementary schools*. (Doctoral Dissertation). Chulalongkorn University. Bangkok.
- Thanasomboon, S. (2009). *Education Quality Development of Small School Under The Office of Khon Kaen Educational Service Area* (Independent Study). Khon Kaen: Khon Kaen University.
- Thipkun, J., Sakpakornkan, N., & Bunkanan. P. (2021). *Academic Administration Strategic of Small- Size Schools Under Education Service Area office*. proceedings (NIRC IV2021). (619-630).