

การพัฒนากลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน  
ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง

THE DEVELOP OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF ACHIEVEMENT  
FOR THE MEDIUM – SIZED PRIMARY SCHOOL.

วิจิตร นารอง\* อุดม จำรัสพันธุ์\*\* พิชญ์ ฉายายนต์\*\*\*

Wijit Narong, Udom Jumrasphan, Pitchaya Chayayond

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและประเมินกลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง มีวิธีดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การพัฒนากลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมีการดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างกลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เครื่องมือในการวิจัย คือ แนวคำถามเชิงลึก เก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเอง นำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา สร้างข้อสรุป 2) การยืนยันกลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น แบบชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัย ส่งแบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ การวิเคราะห์ข้อมูล หาค่าทางสถิติโดยการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ระยะที่ 2 การประเมินความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูล หาค่าทางสถิติโดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยร้อยละ ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

ผลการวิจัยพบว่า

---

\* A doctorate student, Education Administration, Faculty of Education, Udon Thani Rajabhat University

\*\* Lecturer in Education Administration, Faculty of Education, Udon Thani Rajabhat University

\*\*\* Lecturer in Education Administration, Faculty of Education, Udon Thani Rajabhat University

1. กลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ประกอบด้วย 7 กิจกรรมขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์และนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มี 5 ด้านคือ 1) ด้านการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน จำนวน 13 กิจกรรม 2) ด้านการส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ จำนวน 10 กิจกรรม 3) ด้านการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 กิจกรรม 4) ด้านการนิเทศภายในและภายนอกที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 7 กิจกรรม 5) ด้านการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนและเครือข่าย จำนวน 8 กิจกรรมและขั้นตอนที่ 3 การประเมินความก้าวหน้าของงานตามเป้าหมาย จำนวน 8 กิจกรรม

2. การประเมินความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 990 คน โดยจำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 330 คน หัวหน้าครูวิชาการ 330 คน และผู้ปกครองนักเรียนที่เป็นกรรมการสถานศึกษา 330 คน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 4.54 อยู่ในระดับมากที่สุด หัวหน้าครูวิชาการมีค่าเฉลี่ย 4.66 ในระดับมากที่สุด และผู้ปกครองนักเรียนที่เป็นกรรมการสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 4.58 อยู่ในระดับมากที่สุด สรุปได้ว่าโดยรวมทั้ง 3 ขั้นตอน 68 กิจกรรมมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** การพัฒนากลยุทธ์ การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โรงเรียนขนาดกลาง

#### ABSTRACT

This research was conducted to develop and evaluate the strategy of achievement improvement for medium-sized schools. The research method was divided into 2 phases. The first phase was the development of achievement improvement strategy composed of 2 procedures. (1) The strategy of achievement improvement was created. In-depth interview question was used as a research tool for collecting data. Content analysis was employed to analyze the data from the interview. (2) The strategy of achievement improvement was affirmed. Five-point rating scale questionnaire was employed as a research tool sent and returned through the mail. The collected data were statistically analyzed for median and interquartile range (IQR). The second phase was the evaluation of feasibility in strategy implementation of achievement improvement for medium-sized schools.

Descriptive statistics were used to analyze data for mean ( $\bar{X}$ ) and standard deviation (S.D.).

The findings revealed the following two main points:

1. The strategy of achievement improvement for medium-sized schools, consisted of 3 steps. First, analysis of current circumstances in the achievement was composed of 7 activities. Second, strategy development and implementation consisted of 5 aspects: 1) promotion of learning management for students comprising 13 activities, 2) promotion of instructional management with high quality for teachers comprising 10 activities, 3) administration and management of school administrators comprising 15 activities, 4) efficient internal and external supervision comprising 7 activities, and 5) involvement of school committee, guardian, community, and network comprising 8 activities. Third, evaluation of progress of work performed on target was composed of 8 activities.

2. Evaluating the feasibility in strategy implementation from surveying 990 questionnaire respondents; 330 school administrators, 330 heads of academic affairs, and 330 guardians who were school committee, it showed that the feasibility for school administrators was at very high level ( $\bar{X} = 4.54$ ), the feasibility for heads of academic affairs was at very high level ( $\bar{X} = 4.66$ ), and the feasibility for guardians who were school committee was at very high level ( $\bar{X} = 4.51$ ). It can be concluded that these three steps with 68 activities had very high level of feasibility in strategy implementation.

**Keywords:** development of strategy, achievement improvement, medium-sized schools

## 1. บทนำ

ภาพการพัฒนาการศึกษาผลจากการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยยังไม่ถึงระดับมาตรฐานสากล โดยศึกษาจากข้อมูลจากผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนในระดับชาติและระดับนานาชาติทั้งหมดมีประเด็นปัญหารายละเอียดดังนี้ ประเด็นที่หนึ่งคือ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (Ordinary National Testing หรือ O-NET) ในปีการศึกษา 2555 - 2557 ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ใน 5 วิชาหลัก ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา และภาษาอังกฤษ ไม่มีระดับชั้นใดที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงกว่าร้อยละ 50 ในประเด็นที่สองคือ ผลการประเมินระดับนานาชาติ เป็นผลการทดสอบ Programmer for International Student Assessment (PISA) เมื่อพิจารณาผลของนักเรียนจากประเทศต่างๆในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในการทดสอบปี ค.ศ. 2012 (พ.ศ. 2556) นักเรียนไทยได้ผลคะแนนสูงกว่าทั้งมาเลเซียและอินโดนีเซียทุกวิชา แต่ต่ำกว่าสิงคโปร์ซึ่งมีคะแนนทุกวิชาในกลุ่มบนสุดของโลกและเวียดนามซึ่งเพิ่งเข้าทดสอบเป็นครั้งแรก ในประเด็นที่สามคือ ผลการประเมินระดับนานาชาติ TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study) พบว่านักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 มีผลคะแนนวิชาวิทยาศาสตร์ เป็นอันดับที่ 25 จาก 63 ประเทศ วิชาคณิตศาสตร์คะแนนลดลงไปอยู่ในอันดับที่ 28 และในประเด็นที่สี่ ด้านการการพิจารณาดัชนีการพัฒนามนุษย์โครงการการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ พบว่าประเทศไทยมีดัชนีการพัฒนามนุษย์อยู่ในลำดับที่ 81 จากทั้งหมด 134 ประเทศซึ่งเป็นลำดับที่ต่ำกว่าอันดับความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ สะท้อนให้เห็นว่าประเทศไทยพัฒนาน้อยกว่าประเทศอื่น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557: 9-19) พบว่าการปฏิรูปที่ผ่านมาที่มีปัญหาต้องเร่งพัฒนาปรับปรุงและต่อยอด ทั้งในด้านคุณภาพผู้เรียน ครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่อยู่ในระดับต่ำ และคุณภาพของเด็กยังไม่เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

จากการวิเคราะห์ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (Ordinary National Education Test หรือ O-NET) ปี พ.ศ. 2555 -2556 ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ จำนวน 3 ปีการศึกษา จะพบว่าผลการทดสอบในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย ดังนี้ ปีการศึกษา 2555 โรงเรียนขนาดเล็ก ค่าเฉลี่ยร้อยละ 43.15 โรงเรียนขนาดกลาง ค่าเฉลี่ยร้อยละ 42.63 โรงเรียนขนาดใหญ่ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 44.47 พบว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ต่ำกว่าขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ปีการศึกษา 2556

โรงเรียนขนาดเล็ก ค่าเฉลี่ยร้อยละ 42.54 โรงเรียนขนาดกลาง ค่าเฉลี่ยร้อยละ 42.87 โรงเรียนขนาดใหญ่ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 44.85 จะเห็นได้ว่าโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดกลางมีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน(O-NET) ต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ และปีการศึกษา 2557 โรงเรียนขนาดเล็ก ค่าเฉลี่ยร้อยละ 43.47 โรงเรียนขนาดกลาง ค่าเฉลี่ย ร้อยละ 43.59 โรงเรียนขนาดใหญ่ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 45.69 พบว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ผลของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีทิศทางที่คะแนนต่ำลงทุกรูปแบบ การประเมินทั้งในระดับนานาชาติ ระดับประเทศ ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ข้อค้นพบอีกด้านหนึ่งคือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางต่ำลงอย่างต่อเนื่องเป็นปัญหาระดับชาติที่ยังขาดการแก้ไข เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าวสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2558 เพื่อเป็นปฐมบทในการยึดเป็นแนวทาง ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและขับเคลื่อนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากลได้กำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกระดับ มีจุดเน้นด้านผู้เรียนคือ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จากการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) กลุ่มสาระหลัก เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557: 4) จากเหตุผลที่กล่าวมาดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับปัญหาการปฏิรูปการศึกษา เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และจากการศึกษาปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในการที่จะวางแผนแก้ปัญหาดังกล่าวควรเป็นการวางแผนแก้ปัญหาที่มองแบบองค์รวมมียุทธวิธีที่ชาญฉลาด และมีแผนปฏิบัติการที่สมบูรณ์รองรับเป็นสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องมีต้องเข้าใจ และต้องสร้างให้เกิดขึ้นเพื่อสู่การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาที่มีประสิทธิผล (อโนทัย แทนสวัสดิ์, 2553: 1) การบริหารจัดการ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในภาพรวม พสุ เดชะรินทร์, 2550 (อ้างถึงใน อโนทัยแทนสวัสดิ์, 2553: 6-7) ได้เสนอปัจจัยหลักในการพัฒนาประกอบไปด้วย 1) การมียุทธศาสตร์ที่ดี 2) ความสามารถในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3) ชีตสมรรถนะของบุคลากร 4) โครงสร้างและกระบวนการทำงาน 5) ค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ 6) ข้อมูลความรู้ 7) ตัวชี้วัด และ 8) ภาวะผู้นำ

ดังนั้นการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นนั้นจึงอาศัยเครื่องมือในการบริหารจัดการคุณภาพต่างๆผสมผสานกัน การวางแผนกลยุทธ์ เป็นประเด็นที่สำคัญยิ่งที่จะช่วยให้สถานศึกษามีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางปฏิบัติไปสู่ทิศทางที่ต้องการ สู่การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่มีคุณภาพต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง

2.2 เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางที่พัฒนาขึ้น

## 3. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ

**ระยะที่ 1 การพัฒนากลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง** การพัฒนากลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง โดยประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายจำนวน 3 รอบ มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. แหล่งข้อมูล เป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 22 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purpose Sampling) พิจารณาตามเกณฑ์การคัดเลือก โดยจำแนกผู้เชี่ยวชาญ ออกเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย
- 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คนโดยมีคุณสมบัติ เป็นผู้อำนวยการสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา และเป็นผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษา
- 2) กลุ่มผู้บริหารระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 5 คน
- 3) กลุ่มศึกษานิเทศก์ จำนวน 5 คน
- 4) กลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 10 คน โดยผู้เชี่ยวชาญต้องมีคุณสมบัติ

**ระยะที่ 2 การประเมินความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ที่พัฒนาขึ้น**

การประเมินความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง โดยการวิจัยเชิงสำรวจ ผู้ประเมินประกอบด้วย

1. ประชากร
  - 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 2,170 คน
  - 2) หัวหน้าครูวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 2,170 คน
  - 3) ผู้ปกครองนักเรียนที่เป็นกรรมการสถานศึกษา จำนวน 2,170 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 22 คน ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง ในขั้นตอนเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การตอบแบบสอบถาม Delphi รอบที่ 2 และ 2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญทางไปรษณีย์ เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วผู้วิจัยใช้ Program SPSS ช่วยในการคำนวณค่าแนวโน้มโดยใช้สถิติคือ ร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์พบว่าค่ามัธยฐานที่ได้จากการคำนวณ มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ มีค่าไม่เกิน 1.50 ทั้งสองรอบ แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 22 คน มีการยืนยันและมีฉันทามติไปในทิศทางเดียวกันทุกกิจกรรม

#### 4. ผลการวิจัย

จากผลการวิจัยกลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ผู้วิจัยสรุป 2 ประเด็น ดังต่อไปนี้ 1) ผลการพัฒนากลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง 2) ผลการประเมินความเป็นไปได้ตามกลยุทธ์

**4.1 ผลการพัฒนากลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดกลาง** ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง พบว่า กลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน 68 กิจกรรม ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จำนวน 7 กิจกรรม 1) การวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียนด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) การวิเคราะห์มาตรฐานตัวชี้วัดของหลักสูตรในรายวิชาที่สอบ O-NET 3) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนด้านการเรียน 4) การวิเคราะห์ผลการส่งเสริมครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ 5) การวิเคราะห์ผลการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา 6) การวิเคราะห์ผลการนิเทศภายนอกและภายในที่มีประสิทธิภาพ 7) การ

วิเคราะห์การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่าย ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มี 5 ด้าน คือ 1) ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน มี 13 กิจกรรม คือ (1) การสร้างความตระหนักให้นักเรียนเห็นความสำคัญของการสอบ O-NET (2) การจัดกลุ่มผู้เรียนที่เหมาะสมในการจัดการเรียนรู้ (3) การพัฒนานักเรียนให้มีทักษะกระบวนการคิด (4) พัฒนานักเรียนให้อ่านออก เขียนได้ ตั้งแต่ระดับปฐมวัย และ อ่านคล่อง เขียนคล่อง ตั้งแต่ช่วงชั้นที่ 1 (5) การพัฒนานักเรียนให้มีทักษะการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (6) การพัฒนานักเรียนให้มีความรู้ความสามารถในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (7) การพัฒนานักเรียนให้มีทักษะการสื่อสารทั้งภาษาไทยภาษาอังกฤษ (8) การส่งเสริมให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องทุกกิจกรรม (9) การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยครูทุกคนให้การดูแลช่วยเหลือนักเรียนในด้านการเรียนด้วยความเอาใจใส่ (10) การเสริมสร้างวินัยนักเรียนให้มีความรับผิดชอบ เช่น การส่งงานให้ตรงเวลา ไม่ขาดเรียน (11) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้นักเรียนได้เรียนรู้ตามที่หลักสูตรกำหนด (12) การช่วยเหลือนักเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์การจบหลักสูตร (13) การส่งเสริมให้ครูจัดค่ายกวดวิชา (ติว) เนื้อหาที่สอบตามตัวชี้วัดของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอบ O-NET

2) ด้านการส่งเสริมครูให้จัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ มี 10 กิจกรรม คือ (1) สร้างความตระหนักให้ครูเห็นความสำคัญในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน O-NET (2) การพัฒนาครูให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญตามมาตรฐานตำแหน่งวิชาชีพ (3) การพัฒนาครูให้สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการสืบค้นอย่างมีประสิทธิภาพ (4) การพัฒนาครูให้สามารถจัดทำวิจัยในชั้นเรียน (5) การส่งเสริมให้ครูมีความเชี่ยวชาญในการวัดและประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้เรียน (6) การส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนการสอนที่สร้างโอกาสให้ผู้เรียนทุกคนมีส่วนร่วม (7) การปรับพฤติกรรมของครูเป็นการสร้างสัมพันธ์เชิงบวกกับนักเรียน (8) การใช้วิธีการประเมินผู้เรียนตามสภาพจริง มาใช้ตัดสินผลการเรียนของนักเรียนให้มากขึ้นโดยไม่ใช้ผลการทดสอบเพียงอย่างเดียว (9) การกำหนดรูปแบบพัฒนาการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมในกลุ่มสาระหลักที่เหมาะสมกับเนื้อหาและผู้เรียน (10) การนำคะแนน O-NET ไปสะท้อนกลับให้ครูได้ปรับปรุง

3) ด้านการส่งเสริมผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถเต็มตามบทบาทหน้าที่ มี 15 กิจกรรม คือ (1) การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ใช้ทักษะในการบริหารแบบมีส่วนร่วม (2) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีโดยการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษา (3) การจัดทำคำสั่งมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรในโรงเรียนอย่างชัดเจนตามความสามารถ ความถนัดแต่ละบุคคล (4) การจัดทำคลังข้อสอบกลุ่มสาระที่ใช้สอบ O-NET (5) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำ SAR ทั้งของตนเองและ

ร่วมกับบุคลากรจัดทำ SAR ของโรงเรียน(6) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่เต็มที่ เต็มเวลา เต็มความสามารถ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คณะครู นักเรียน และชุมชน (7) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่นในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน O-NET (8) การจัดสอบ ONET เสมือนจริงระดับโรงเรียนและระดับเครือข่าย (Pre-ONET) (9) การประชุมครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง (10) การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างน้อย ภาคเรียนละ 1 ครั้ง (11) การประชุมผู้ปกครองนักเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง (12) ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมประชุมกิจกรรมกับชุมชนอย่างน้อยร้อยละ 80 ของกิจกรรมที่ชุมชนจัด (13) ผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการอบรม/ศึกษาค้นคว้า/ศึกษาดูงาน/มีองค์ความรู้อย่างน้อยปีการศึกษาละ 5 ครั้ง(14) ผู้บริหารสถานศึกษาวิจัยพัฒนาโรงเรียนให้ได้ผลงานวิจัยอย่างน้อย ปีการศึกษาละ 1 เรื่อง (15) ผู้บริหารสถานศึกษาสำรวจตรวจสอบความเรียบร้อยของอาคารสถานที่บริเวณโรงเรียน (Walking Around) อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง 4) ด้านการนิเทศภายในและภายนอกที่มีประสิทธิภาพ มี 7 กิจกรรม คือ (1) ผู้บริหารสถานศึกษานิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูอย่างสม่ำเสมอ(2) คณะกรรมการนิเทศเยี่ยมชั้นเรียนและนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้งต่อ 1 ชั้นเรียน (3) การนิเทศภายในโรงเรียนแบบกัลยาณมิตรอย่างต่อเนื่อง ติดตามผลการดำเนินงาน ประเมินผล รายงาน (4) การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการดำเนินงานภายในโรงเรียน(5) การวิจัยและพัฒนารูปแบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม บนพื้นฐานการมีส่วนร่วม โดยใช้เครือข่าย (6) การรวมกลุ่มของครูเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (7) การนิเทศภายนอกแบบเครือข่าย และ 5) ด้านการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่าย มี 8 กิจกรรม คือ (1) การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและการร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษา (2) การประชุมสร้างความรู้ความเข้าใจการสอบ O-NET อย่างน้อย ภาคเรียนละ 1 ครั้ง(3) การให้ผู้ปกครองนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ดูแลเอาใจใส่นักเรียนโดยการติดตามตรวจสอบผลการเรียนของนักเรียน ภาคเรียนละ 2 ครั้ง (4) การจัดทำจดหมายข่าวเพื่อสื่อสารกับผู้ปกครอง(5) การเชิญผู้ปกครองมาร่วมในงานเปิดบ้านวิชาการของโรงเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง(6) การยกย่อง เสริมแรง ให้กำลังใจผู้ปกครอง ชุมชน ที่ให้การสนับสนุนโรงเรียน ในด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และอื่น ๆ (7) การจัดตั้งและพัฒนาระบบภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์และทรัพยากรทางการศึกษา เช่น ชมรมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา (8) การส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานวิชาการของกลุ่มเครือข่ายการศึกษาในทุกระดับ และ ชั้นตอนที่ 3

การประเมินความก้าวหน้าของงานตามเป้าหมาย มี 8 กิจกรรมคือ 1) การประเมินการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้เต็มตามศักยภาพ 2) การประเมินการส่งเสริมครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ 3) การประเมินการส่งเสริมผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถเต็มตามบทบาทหน้าที่ 4) การประเมินการนิเทศภายในและภายนอกที่มีประสิทธิภาพ 5) การประเมินการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา 6) การประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จ 7) การรายงาน/ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานด้วยช่องทางที่หลากหลาย 8) โรงเรียนต้องปรับปรุงกลยุทธ์หลังจากการประเมินเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียน

**4.2 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์** การประเมินความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 990 คน โดยจำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 330 คน หัวหน้าครูวิชาการ 330 คน และผู้ปกครองนักเรียนที่เป็นกรรมการสถานศึกษา 330 คน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 4.54 อยู่ในระดับมากที่สุด หัวหน้าครูวิชาการมีค่าเฉลี่ย 4.66 ในระดับมากที่สุด และผู้ปกครองนักเรียนที่เป็นกรรมการสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 4.51 อยู่ในระดับมากที่สุด จึงสรุปได้ว่าโดยรวมทั้ง 3 ขั้นตอน 68 กิจกรรม มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

## 5. ข้อเสนอแนะ

### 5.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ซึ่งพบว่ากลยุทธ์ และกิจกรรม ของกลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความสอดคล้องกับทฤษฎี งานวิจัยและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนั้นเพื่อให้กลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ควรมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนในสังกัดนำกลยุทธ์ ไปใช้ในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้สูงขึ้นและสนับสนุนระบบการนิเทศให้ดำเนินการได้ต่อเนื่อง
2. โรงเรียนขนาดกลาง ควรนำกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นไปใช้ในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยมีกระบวนการดังนี้

- 2.1 การเตรียมการด้านบุคลากรด้านงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานกลยุทธ์
- 2.2 สร้างความเข้าใจในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 2.3 การนำกลยุทธ์ไปใช้โรงเรียนจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการให้มีรายละเอียดตามแนวทางที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์
- 2.4 โรงเรียนจะต้องมีการประเมินผลความสำเร็จตัวชี้วัดในแต่ละกลยุทธ์
- 2.5 โรงเรียนประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายของกลยุทธ์และนำข้อมูลไปปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

## 5.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยติดตามประเมินผลสำเร็จในการนำกลยุทธ์ในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนขนาดกลาง
2. ควรมีการวิจัยพัฒนากลยุทธ์ในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

## References

- Bateman, Thomas S. and Scott. A. Snell. (1999). *Management. Building Competitive Advantage*. International Edition: Mc Graw-Hill, Inc.
- Centro, Samuel C., and Peter J. Paul. (1991). *Strategic Management : Concepts and Applications*. Singapore : McGraw-Hill, Inc.
- David, Fred R. (2005). *Strategic management. Concepts and cases. 10<sup>th</sup> ed.* New Jersey : Pearson Prentice hall.
- Good, Carter V. (1973). *Dictionary of Education*. New York : McGraw-Hill. Inc.
- Wright, Peter. And Charles D. Prigle., and Mark J. Kroll. (1992). *Strategic management text and cases*. Massachusetts :allyn and Bacon