



การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัล  
โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ\*

THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF A QUALITY MANAGEMENT TO PROMOTES  
LEARNERS QUALITY IN A DIGITAL ERA IN SMALL SCHOOLS UNDER THE OFFICE  
OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION IN THE NORTHEASTREN REGION



เพ็ญศรี แสนภา, สุขุม พรหมเมืองคุณ, สุชาติ บางวิเศษ

Pensri Saenpao, Sukhum Prommuangkun, Suchat Bangwiset

มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

Loei Rajabhat University

Corresponding Author E-mail: on0872131690@gmail.com

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น 2. เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์ 3. เพื่อทดลองใช้กลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์ และ 4. เพื่อประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้รูปแบบวิจัยและพัฒนา มีขั้นตอนการวิจัย 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนากลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์ ระยะที่ 3 ทดลองใช้กลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์ ระยะที่ 4 ประเมินคุณภาพกลยุทธ์ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครู จำนวน 728 คน ศึกษาทุกกรณี จำนวน 3 โรงเรียน สัมภาษณ์ จำนวน 9 คน สนทนากลุ่ม จำนวน 9 คน ทดลองใช้จำนวน 2 โรงเรียน ประชุมวิพากษ์ จำนวน 17 คน ประเมินกลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบบันทึก แบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการจำเป็น วิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. กลยุทธ์การบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริม

\* Received August 22, 2022; Revised September 30, 2022; Accepted September 30, 2022



คุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์กำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร 2) กลยุทธ์ดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล 3) กลยุทธ์สร้างเครือข่าย 4) กลยุทธ์นำสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ 5) กลยุทธ์ทำงานที่เน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ 6) กลยุทธ์ดำเนินงานที่มุ่งประสิทธิภาพขององค์กร 7) กลยุทธ์ประเมินผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล 3. การทดลองใช้กลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 4. ผลการประเมินคุณภาพกลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์ โดยภาพรวมมีความเหมาะสม

**คำสำคัญ:** การพัฒนากลยุทธ์; การบริหารจัดการคุณภาพยุคดิจิทัล; โรงเรียนขนาดเล็ก

## Abstract

The research objectives were: 1. To study current condition desirable condition and necessity, 2. To create and develop strategies and manuals, 3. To experiment using strategies and manuals 4. To assess the quality of the strategy and certify the learner quality management strategy in the digital era of small schools with 4 phases: phase 1, the current conditions and desirable condition , phase 2 create and develop strategies and manuals, phase 3 experiment using strategies and manuals, phase 4 assess the quality of the strategy. The 728 samples group were 364 administrators, 364 teachers. The tools consisted of questionnaire, interview script, record form and assessment form. The statistics were frequency, mean, standard deviation, imperative needs, qualitative data analysis.

The results showed that: 1. the current state of quality management that promotes learner quality in the digital age, the overall level was at a high level, 2. quality management strategies that promoted learner quality in the digital era 7 strategies: 1) strategy to define the organization objectives 2) operational strategy in the digital era 3) networking strategy for quality development and collaboration 4) strategy to use digital media technology 5) work strategies that focused on customer satisfaction 6) operational strategies in organizational efficiency 7) performance evaluation strategies in the digital age , 3. Strategies trial and manual of quality management strategies were at the highest level, 4. strategic quality assessment and manual of quality management strategies were appropriate.

**Keywords:** Development Strategic; Quality Management Digital Era; Small Schools

## บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 54 ว่ารัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย สอดรับกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 ซึ่งมีแนวคิดหลักในการจัดการศึกษา โดยยึดหลักสำคัญในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย หลักการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Education) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) และหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม (All for Education) อีกทั้งยึดตามเป้าหมายโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ประเด็นภายในประเทศ (Local Issues) เช่น คุณภาพของคนทุกช่วงวัย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศ ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ และวิกฤติด้านสิ่งแวดล้อม โดยนำยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy) มาเป็นกรอบความคิดสำคัญในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ และการปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางของคณะกรรมการอิสระเพื่อปฏิรูปการศึกษา อีกทั้งได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ปีงบประมาณ 2562 - 2565 พร้อมกำหนดวิสัยทัศน์ “โรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน” เพื่อสร้างความเข้มแข็งและยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์ด้านจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา 3) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 4) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา 5) ยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

โรงเรียนขนาดเล็กมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง นโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากข้อมูลสถิติโรงเรียนทั้งหมด และโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย ปี 2560 - 2563 เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120 ลงมา พบว่าปี 2560 มีโรงเรียนทั้งหมด 30,405 โรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 15,231 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 50.09 ปี 2561 มีโรงเรียนทั้งหมด 30,112 โรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 15,089 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 50.11 ปี 2562 มีโรงเรียนทั้งหมด 29,871 จำนวน 15,158 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.74 และปี 2563 มีโรงเรียนทั้งหมด 29,642 โรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 14,976 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 50.53 ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากอัตราการเกิดของประชาชนลดลง ทำให้นักเรียนในแต่ละโรงเรียนลดลง จึงเป็นที่มาของการเพิ่มจำนวนมากขึ้นของโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้กำหนดมาตรการรวม และเลิกโรงเรียนขนาดเล็กอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563)



สอดคล้องกับ กระทรวงศึกษาธิการ (2553) ได้กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการให้โรงเรียนขนาดเล็กจัดการศึกษาเพื่อให้ นักเรียนมีอนาคต มีคุณภาพ โรงเรียนขนาดเล็กในฐานะที่เป็น องค์การ มีบทบาทและหน้าที่ในการศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งมีภาระ งานในหลาย มิติเพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

จากข้อมูลดังกล่าวถึงแม้ว่าโรงเรียนขนาดเล็กจะมีปัญหาด้านต่าง ๆ มากมายแต่ก็มี โรงเรียนขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการการศึกษา มีผลการปฏิบัติงานที่เป็น เลิศ ได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพของสถานศึกษา โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มี โรงเรียนขนาดเล็กต้องบริหารจัดการทั้ง 4 งาน คือ การบริหารจัดการวิชาการ การบริหารจัดการบุคลากร การบริหารการเงิน พัสดุ ที่ดิน อาคารสถานที่และทรัพย์สินอื่น ๆ และการบริหารจัดการการเดินทาง ไปเรียนในกรณีรวมโรงเรียน ถึงแม้จะมีผลดีในหลาย ๆ ด้านก็ยังมีจุดที่ควรแก้ไขปรับปรุง ทั้งสภาพปัญหาด้านการบริหาร จัดการ ด้านการเรียนการสอน ด้านความพร้อมทางปัจจัยของโรงเรียน ด้านการมีส่วนร่วมในการ พัฒนาโรงเรียน จากเหตุผลดังกล่าว เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก พัฒนา คุณภาพผู้เรียนพร้อมพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อความอยู่รอดของ สถานศึกษา และเป็นที่ต้องการของชุมชน ดังนั้น ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพ ผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ให้เป็น สถานศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐาน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และ สอดคล้องกับเป้าหมายของการศึกษาของชาติต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการ บริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการคุณภาพที่ ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อทดลองใช้กลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริม คุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4. เพื่อประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## วิธีดำเนินการวิจัย

### รูปแบบของการวิจัย

เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ของกลยุทธ์และคู่มือของการใช้กลยุทธ์ โดยดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary study) ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาเชิงสำรวจ (Survey study) ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาพหุกรณี (Multi-cases study) และ ขั้นตอนที่ 4 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ระยะที่ 2 ของกลยุทธ์และคู่มือของการใช้กลยุทธ์ ดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ยกร่างกลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์ และขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบร่างกลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์ ระยะที่ 3 ของกลยุทธ์และคู่มือของการใช้กลยุทธ์ ดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ทดลองใช้ (Implementation) และขั้นตอนที่ 2 ติดตามผลการทดลองใช้ (Monitoring the results of Implementation) และระยะที่ 4 ของกลยุทธ์และคู่มือของการใช้กลยุทธ์ ดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ประเมินและรับรองกลยุทธ์ และขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้อง

### ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 6,878 โรงเรียน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้ตารางการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (1970) เป็นการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยสุ่มการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์ ผู้บริหาร และครู โรงเรียนขนาดเล็กใน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีผลการบริหารจัดการโรงเรียนเป็น ที่ประจักษ์ ด้วย แบบ สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ทั้งสิ้นจำนวน 364 โรงเรียนผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้บริหารโรงเรียน และครู จำนวน 728 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง



### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แบบประเมินตรวจสอบร่างกลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์คู่มือ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการจำเป็น (PNI) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

### ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของการบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

1.1 สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวม ผู้บริหารโรงเรียน และครูโรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือด้านการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ รองลงมาคือด้านการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และด้านการนำสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านการดำเนินงานที่มุ่งประสิทธิภาพขององค์การ

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวม ผู้บริหารโรงเรียน และครูโรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ 1) ด้านการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ 2) ด้านการดำเนินงานที่มุ่งประสิทธิภาพขององค์การและ 3) ด้านการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านการดำเนินงานที่เน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ

1.3 ความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความต้องการด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลในระดับมาก เมื่อพิจารณา ข้อที่มีดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็นมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปน้อยในรายชื่อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดตัวชี้วัด

ความสำเร็จตามเป้าหมาย วางแผนนิเทศ กำกับ ติดตาม และช่วยเหลือการพัฒนาคุณภาพศึกษาเป็นอันดับ 1 และโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ กำกับ ติดตาม และนำผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เป็นอันดับ 2 และ ผู้บริหารใช้การนิเทศ กำกับ และติดตามในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานของครูและบุคลากร เป็นอันดับ 3 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการนิเทศให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล

2. ผลการสร้างและพัฒนากลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายละเอียดองค์ประกอบดังนี้ 1) SWOT Analysis 2) วิสัยทัศน์ (Vision) 3) พันธกิจ (Mission) 4) เป้าประสงค์ (Goal) และ 5) กลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) กลยุทธ์การกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร 2) กลยุทธ์การดำเนินงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล 3) กลยุทธ์การดำเนินงานที่มุ่งประสิทธิภาพขององค์กร 4) กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพและประสานความร่วมมือ 5) กลยุทธ์การนำสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ 6) กลยุทธ์การทำงานที่เน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ และ 7) กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล

3. ผลการทดลองใช้กลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์ การบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สภาพการปฏิบัติของโรงเรียนในการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด คือด้านที่ 7 กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล รองลงมา คือด้านที่ 1 กลยุทธ์การกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรและ ด้านที่ 2 กลยุทธ์การดำเนินงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลตามลำดับ โดยตัวชี้วัดที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด คือโรงเรียนบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด ตัวชี้วัดที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ โรงเรียนประเมินและปรับปรุงการทำงานร่วมกับเครือข่ายโดยใช้เครื่องมือที่ทันสมัยกับยุคดิจิทัล

4. ผลการประเมินกลยุทธ์และรับรองกลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่ากลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์และความถูกต้อง อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์การกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์และความถูกต้อง อยู่ในระดับมากและมากที่สุดทุกรายการ



## อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปได้ว่าสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นมากที่สุด คือด้านการดำเนินงานที่มุ่งประสิทธิภาพขององค์กร เมื่อพิจารณาเป็นราย พบว่า ข้อที่มีดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็นมากที่สุด คือ โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการบริหารภายในสถานศึกษา และกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจนและเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ศิริวารวณ นิลวรรณ และคณะ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่าระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน ในภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับการวิจัยของ ทศพร ปุมสีดา (2559) ได้ทำวิจัยเรื่อง การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. กลยุทธ์การบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร 2) กลยุทธ์การดำเนินงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล 3) กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพและประสานความร่วมมือ 4) กลยุทธ์การนำสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ 5) กลยุทธ์การทำงานที่เน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ 6) กลยุทธ์การดำเนินงานที่มุ่งประสิทธิภาพขององค์กรและ 7) กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล สอดคล้องกับงานวิจัย สมชัย วงษ์นายะ (2557) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาศาสนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน พบว่า แผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาศาสนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด มาตรการ และโครงการ โดยมีกลยุทธ์ 6 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) เพิ่มโอกาสของประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตพื้นที่บริการให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ 2) เร่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนทุกระดับให้มีมาตรฐานและมีวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 3) เสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารและครูให้มีความเป็นมืออาชีพ 4) พัฒนาการบริหารจัดการที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ 5) พัฒนาสถานศึกษาให้เป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้และ 6) ระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ มนตรี พันธุ์พงศ์วัฒนา (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์ 4 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการ 2) ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการเรียนการสอน 3) ยุทธศาสตร์ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 4) ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียน

3. การทดลองใช้กลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านที่ 7 กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล รองลงมา คือ ด้านที่ 1 กลยุทธ์การกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรและด้านที่ 2 กลยุทธ์การดำเนินงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ Moxley (2003) ได้ศึกษากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่นำมาในโรงเรียนระดับตำบลทางตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า การวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูงหรือสูงมาก ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นคุณค่าที่ได้รับจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการในการเป็นผู้นำทางการศึกษาได้แสดงให้เห็นถึงส่วนประกอบโดยทั่วไป ได้แก่ วิสัยทัศน์ การกิจ การกำหนดเป้าหมาย การตรวจสอบการปฏิบัติงานกลยุทธ์ แผนการปฏิบัติ ความก้าวหน้าในการวัดผล และประเมินผลและสอดคล้องกับงานวิจัย ไชยา ภาวะบุตร (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลผลการตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่ามีความเหมาะสมของรูปแบบและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

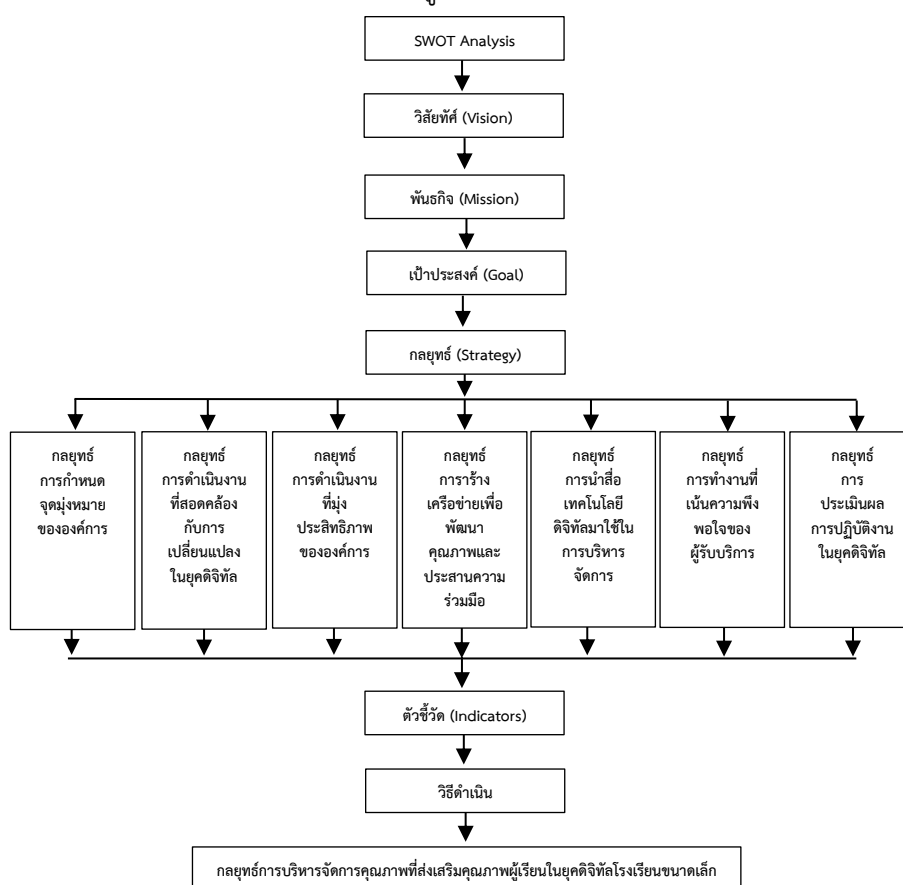
4. การประเมินคุณภาพกลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้อง อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์การกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์และความถูกต้อง อยู่ในระดับมากและมากที่สุดทุกรายการ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.00 - 4.44 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระหว่าง 0.00 - 0.53 ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับสุรพล พิมพ์สอน (2557) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต



พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์มีความสอดคล้องเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

## องค์ความรู้จากการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือสังเคราะห์ได้เป็นองค์ความรู้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากงานวิจัย

จากภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) SWOT Analysis 2) วิสัยทัศน์ (Vision) 3) พันธกิจ (Mission) 4) เป้าประสงค์ (Goal) และ 5) กลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร
- 2) กลยุทธ์การดำเนินงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
- 3) กลยุทธ์การดำเนินงานที่มุ่งประสิทธิภาพขององค์กร
- 4) กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพและประสานความร่วมมือ
- 5) กลยุทธ์การนำสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ
- 6) กลยุทธ์การทำงานที่เน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- 7) กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

กำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร เป็นสิ่งแรกที่จะต้องดำเนินการ ดังนั้นควรพัฒนาระบบการทำงานสู่การปฏิบัติ โดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงาน 4 ฝ่าย

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

นำสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ยุคดิจิทัล ผู้บริหาร ครูและบุคลากรต้องวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประเมินตรวจสอบเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดสมรรถนะในการใช้งานได้อย่างสม่ำเสมอ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็ก
2. ควรทำวิจัยพัฒนาตัวชี้วัดแนวทางดำเนินงานที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็ก
3. ควรทำวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนในยุคดิจิทัลโรงเรียนขนาดเล็กในต่างสังกัดเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- ไชยา ภาวะบุตร และคณะ. (2563). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 9(33), 1-11.



- ทัศพร ปุ่มสีดา. (2559). การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา (ดุชนิพนธ์นิพนธ์ครุศาสตร์ดุชนิพนธ์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มนตรี พันธุ์พงศ์วัฒนา. (2559). ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ดุชนิพนธ์นิพนธ์ปริญญาดุชนิพนธ์บัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา). เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ศิริวารวรรณ นิลวรรณ และคณะ. (2557). ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารบริหารการศึกษา มศว, 10(19), 52-61.
- สมชัย วงษ์นายะ. (2557). การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร (ดุชนิพนธ์นิพนธ์ปริญญาดุชนิพนธ์บัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา). กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- สุรพล พิมพ์สอน. (2557). กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 (ดุชนิพนธ์นิพนธ์ปริญญาดุชนิพนธ์บัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา). กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). นโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- \_\_\_\_\_. (2562). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30 (3), 607-610.
- Moxley, S.E. (2003). Strategic Planning Process Used in School Districts in the Southeastern United State. *Dissertation Abstracts International*, 64(02), 359-413.

