

## ยุทธศาสตร์การรวมพลังสู่เป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก

## A STRATEGY OF COLLABORATION FOR ACHIEVING GOAL OF EDUCATIONAL QUALITY DEVELOPMENT IN SMALL SCHOOL

นิภา ไพโรจน์จิรกาล<sup>1</sup>สุมาลี พงศ์ติยะไพบูลย์<sup>2</sup>

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้จัดทำขึ้นเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก 2) สร้างยุทธศาสตร์การรวมพลังสู่เป้าหมายที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา และนำไปวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อยืนยันยุทธศาสตร์ และ 3) ศึกษาผลของยุทธศาสตร์การรวมพลังสู่เป้าหมายในการแก้ไขปัญหาที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา การวิจัยกึ่งทดลอง เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ดำเนินการวิจัยระหว่าง ปีการศึกษา 2554-2555 กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 1 และ 2 ในจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 4 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและคุณภาพการศึกษา แบบบันทึกการประชุมสนทนากลุ่ม แบบสังเกต แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) ของ สมศ. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์และสรุปสังเคราะห์ข้อมูล และเชิงปริมาณ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบ t-test

## ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหา และคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สรุปได้ 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคลากร 2) ด้านงบประมาณ 3) ด้านวัสดุอุปกรณ์ 4) ด้านการบริหารจัดการ 5) ด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม 6) ด้านการจัดการเรียนการสอน และ 7) ด้านผู้เรียน

2. ยุทธศาสตร์การรวมพลังสู่เป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก มีหน่วยระบบทำงานที่สำคัญของยุทธศาสตร์ 5 หน่วยระบบทำงาน ประกอบด้วย 1) การสร้างความตระหนักและการยอมรับ 2) การอบรมให้ความรู้เกณฑ์มาตรฐาน 3) การศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบ 4) การรวมพลังภายใน กำหนดค่าเป้าหมาย 5) การรวมพลังภายในและพลังภายนอกจากเครือข่าย

3. ผลของการทดลองยุทธศาสตร์การรวมพลังสู่เป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก มีคุณภาพการศึกษาหลังการทดลองใช้ยุทธศาสตร์สูงกว่าก่อนการใช้ยุทธศาสตร์ โดยมีค่า  $\bar{X} = 62.42$  ค่า S.D = 5.88 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

<sup>2</sup> อาจารย์ที่ปรึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ข้อค้นพบจากการวิจัย คือ การพัฒนาต้องเริ่มที่ตนเองมีจิตใจที่ต้องการการพัฒนาก่อน ขวัญและกำลังใจของครูเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญ และผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่ต้องเป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติการพัฒนา ใช้เทคนิควิธีการกระตุ้นจิตใจที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรเพื่อสร้างพลังใจ ซึ่งเป็นพลังที่ต้องเริ่มต้นให้เกิดขึ้นก่อนพลังสติปัญญา และพลังปฏิบัติ และใช้เทคนิคการรวมพลัง นำพาองค์กรมุ่งสู่เป้าหมาย และสิ่งสำคัญในการประสานงานกันของทุกฝ่าย คือ ความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน การปฏิบัติต่อกันแบบจริงใจ จะผูกใจทุกคนไว้ด้วยกัน ต้องแทรกไว้ใน การปฏิบัติการทุกขั้นตอน เพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

**คำสำคัญ:** ยุทธศาสตร์การรวมพลังสู่เป้าหมาย โรงเรียนขนาดเล็ก หน่วยระบบทำงาน

### Abstract

The objectives of this dissertation were to solve problems and improve the educational quality in small schools using the strategy of collaboration for achieving goal of educational quality development in small schools, applying methodology of research and development, quasi-experimental research, and quantitative and quantitative methodology. The research was conducted during academic years 2011 to 2012. The target group of the study consisted of 4 small schools under the Office of Elementary Education Service Area 1 and 2 Phetchaburi, Phetchaburi Province. The research instruments consisted of a form for surveying current situation, problems, and education quality, a form for recording results of focus group discussion, an observational form, a questionnaire, an interview form, and the form for external education quality assessment in the third round of (2011-2015) of Office for National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization). The qualitative data were analyzed by using content analysis and synthesis and the quantitative data were analyzed to find out percentage, mean, and standard deviation. The t-test was used for testing hypotheses.

The research results revealed that :

1. The current conditions, problems, and quality of education in the small schools consisted of 7 aspects namely 1) personnel, 2) budget, 3) materials, 4) management, 5) buildings and environment, 6) teaching and learning activities, and 7) students.
2. The strategy of collaboration for achieving the goal of educational quality development in small schools comprised of 5 working system units consisting of: 1) creation of awareness and acceptance, 2) provision of knowledge on standard criteria, 3) study tour at masterful small schools, 4) internal collaboration for setting target, and 5) Internal and external collaboration of the network.

3. The education quality in small schools existing after the experiment on implementation of the strategy was the existing after higher than that existing before ( $\bar{X}$  = 62.42 ค่า S.D = 5.88) with statistical significance at the level of .0.05

The research findings revealed that starting point of development was the need to develop in personnel's own mind, that teachers' morale was what school administrators had to pay attention to, that school administrators had to be the leaders in development by using technique of stimulation and motivation, conforming with the personnel's needs, to create heart force which must firstly occurred before head force and hand force, and then using technique of collaboration to lead the organization towards the goal, and that the important factor for creating coordination among various sectors was friendliness among the personnel: treating each other sincerely to unite everyone together, which should be applied in every step of operation to achieve formal and informal cooperation.

**Keyword:** The strategy of collaboration for achieving the goal, Small School, working system units consisting

## บทนำ

โรงเรียนขนาดเล็กเป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชนทั่วประเทศมีนักเรียนตั้งแต่ 1-120 คน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีจำนวน 14,397 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดเพชรบุรีซึ่งมีจำนวน 150 โรงเรียน ให้บริการทางการศึกษาแก่คนในชุมชน โดยเฉพาะนักเรียนที่มีฐานะยากจน ไม่สามารถจะไปเรียนในโรงเรียนที่อยู่ไกลบ้านได้ ดังรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 49 กำหนดว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่า” (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550, 2550 : 15) แม้คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในชุมชนจะไม่เทียบเท่ากับโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนเมือง

ปัญหาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการประเมินคุณภาพการศึกษายานอกรอบสอง (พ.ศ.2549-2552) ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กประสบปัญหาการประเมินคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินของ สมศ. เนื่องจากมีบุคลากรน้อย งบประมาณน้อย บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และขาดแคลนปัจจัยในการบริหารต่างๆที่ทำให้โรงเรียนไม่สามารถจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพการศึกษา รวมถึงนโยบายการยุบรวมโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเหตุการณ์ภายนอกต่างๆ เช่น อัตราการเกิดของประชากรวัยเด็กลดลง การย้ายถิ่นที่อยู่ในการประกอบอาชีพ ฐานะทางเศรษฐกิจในชุมชน ส่งผลให้บุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กเกิดความท้อถอยในการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนการ

สอนไม่มีคุณภาพการศึกษา นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ พบปัญหาที่คล้ายคลึงกัน 4 ด้าน คือ ด้านบริหารจัดการทั้งสภาพโรงเรียนและความขาดแคลน ด้านการเรียนการสอน คือมีครูไม่ครบชั้น ครูต้องรับภาระหนักสอนหลายชั้น ครูชอย้ายบ่อย ด้านอาคารสถานที่ ที่มีความชำรุดทรุดโทรมจากการก่อสร้างมาเป็นเวลานาน และด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน เนื่องจากผู้ปกครอง ชุมชน มีฐานะยากจน และโรงเรียนมีสถานที่ตั้งห่างไกลจากชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554 : 1)

จากสภาพปัจจุบัน และปัญหาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีแต่ความขาดแคลน ส่งผลให้บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ ท้อถอยในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงทำการวิจัยและพัฒนา เพื่อหารูปแบบของยุทธศาสตร์เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาระบบโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพการศึกษาสูงขึ้น พร้อมทั้งทดลองใช้ยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ได้มาตรฐาน

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก
2. เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การรวมพลังสู่เป้าหมายที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาระบบโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อนำไปวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อยืนยันยุทธศาสตร์
3. เพื่อศึกษาผลของยุทธศาสตร์การรวมพลังสู่เป้าหมายในการแก้ไขปัญหาระบบโรงเรียนขนาดเล็กที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าตัวแปรต้นและตัวแปรตามเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการทำวิจัย ยุทธศาสตร์การรวมพลังสู่เป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ดังแสดงตามกรอบแนวคิดต่อไปนี้

#### ตัวแปรต้น

##### หน่วยระบบทำงานของยุทธศาสตร์

1. สร้างความตระหนักและยอมรับ
  2. อบรมให้ความรู้
  3. ศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบ
  4. กำหนดค่าเป้าหมาย
  5. รวมพลังสู่เป้าหมาย
- พลังภายใน-พลังนอกจากเครือข่าย

#### ตัวแปรตาม

##### โรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพการศึกษา

ตามเกณฑ์การประเมินของ สมศ. 12 ตัวบ่งชี้  
ในการประเมินภายนอก รอบที่สาม โดยมี  
ค่าคะแนนเป้าหมายตามที่กำหนด

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 และเขต 2

การวิจัยใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ตามเกณฑ์ในการวิจัยดังนี้

1.1 เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 และเขต 2

1.2 เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 และเขต 2 ที่ผู้บริหารและครู ยินดีเข้าร่วมการวิจัยตลอดระยะเวลาดำเนินการวิจัย

1.3 เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่ผู้วิจัยสามารถเดินทางไปกลับในการทำวิจัยได้สะดวก

1.4 เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่ยังไม่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม จาก สมศ. ขณะที่ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยคัดเลือกโรงเรียนขนาดเล็กได้ 4 โรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 และเขต 2 มีลักษณะคล้ายกัน 3 โรงเรียนเป็นกลุ่มทดลอง และอีก 1 โรงเรียนที่มีลักษณะแตกต่างจาก 3 โรงเรียน เป็นกลุ่มควบคุม

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสำรวจข้อมูลสภาพปัจจุบันของโรงเรียน แบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกการประชุมการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกการประชุมติดตามงาน แบบสังเกตพฤติกรรมของครูและผู้บริหารในการลงมือปฏิบัติงาน แบบบันทึกการประชุมกำหนดค่าเป้าหมาย แบบบันทึกการนิเทศติดตามผล และแบบประเมินคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษารอบสาม ของ สมศ. (พ.ศ. 2554-2558)

#### การสร้างและการตรวจสอบเครื่องมือ

ในการวิจัยและพัฒนาผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสำรวจ แบบสัมภาษณ์ และแบบสังเกต ดังนี้

2.1 กำหนดจุดมุ่งหมายในการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.2 ผู้วิจัย ศึกษาเอกสาร หลักการ ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มากำหนดเป็นกรอบในการสร้างแบบสำรวจ แบบสัมภาษณ์ และแบบสังเกต

2.3 นำแบบสำรวจ แบบสัมภาษณ์ และแบบสังเกต ที่สร้างเสร็จแล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (Face validity) และปรับปรุงแก้ไข

2.4 นำแบบสำรวจ แบบสัมภาษณ์ และแบบสังเกต ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ (Expert) จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงทางด้านเนื้อหา (Content validity) นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งคำนวณจากความสอดคล้องระหว่างประเด็น

ที่ต้องการวัดกับข้อความที่สร้างขึ้น โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับข้อความที่สร้างขึ้น ใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความและวัตถุประสงค์ โดยมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (สุวิมล ติรภานันท์, 2546 : 144) และปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

3.1 ขอนหนังสือจากคณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ขอเชิญ ผู้บริหารและครู ในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดเพชรบุรี เข้าประชุมสนทนากลุ่มในหัวข้อ สภาพปัจจุบันและปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก

3.2 เข้าพบผู้บริหารโรงเรียน และครูในโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อขอสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบันและบริบทของโรงเรียน

3.3 สืบหาข้อมูลทุติยภูมิจากงานวิจัย เอกสารรายงาน โครงการวิจัย และจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

3.4 จัดประชุมครูและผู้บริหารเพื่อชี้แจงการวิจัย

3.5 เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตพฤติกรรม การจดบันทึก และการถอดเทป

3.6 เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ จากการประเมินผลตามแบบประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามของ สมศ. โดยที่ผู้ประเมินภายนอกของ สมศ. เป็นผู้ประเมินก่อนและหลังการวิจัย เพื่อเปรียบเทียบผลการพัฒนา ก่อนและหลังการได้รับยุทธศาสตร์ (Pre-Post Test) ของกลุ่มตัวอย่าง และเปรียบเทียบผลการพัฒนา ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ดังนี้

4.1 ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึก การประชุมสนทนากลุ่ม ทั้งหมดมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จัดแบ่งเป็นหัวข้อหมวดหมู่ และสรุปสังเคราะห์ (Synthesis) ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในแต่ละขั้นตอน

4.2 ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินคุณภาพภายนอก ทำการประเมินโดยผู้ประเมินภายนอกของ สมศ. ที่ผู้วิจัยจัดจ้างให้ทำการประเมินคุณภาพภายนอก โดยใช้แบบประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม ของ สมศ. เป็นเครื่องมือในการประเมิน และนำผลคะแนนมาวิเคราะห์โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยใช้สถิติ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และนำผลคะแนนไปเปรียบเทียบกัน ก่อนและหลังการพัฒนาภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยใช้สถิติค่าทีแบบไม่เป็นอิสระต่อกัน (t-test Dependent)

## สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยยุทธศาสตร์การรวมพลังสู่เป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า **สภาพปัจจุบันของโรงเรียนขนาดเล็ก** ซึ่งได้จากการสำรวจโดยใช้แบบสำรวจ โรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 โรงเรียน จากการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 1 คน จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสนทนากลุ่ม ครูและผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน รวมทั้งสิ้น 20 คน โดยนำมาจำแนกเป็นรายด้านดังนี้

1. **ด้านบุคลากร** ประกอบด้วย ผู้บริหาร และครูไม่เกิน 10 คน มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน ชั้นเรียนมีนักเรียนครบชั้นเรียนและบางชั้นเรียนไม่มีนักเรียน มีบุคลากรทางการศึกษาที่ทำหน้าที่ธุรการซึ่งรับผิดชอบ 3 โรงเรียนโดยสลับวันกันมาปฏิบัติงานเอกสารและธุรการให้กับโรงเรียน มีคณะกรรมการสถานศึกษาที่เป็นบุคคลในพื้นที่ มีนักการภารโรง 1 คน มีการส่งครูพัฒนาอบรมตามที่หน่วยงานต่างๆ แจ้งไป

2. **ด้านงบประมาณ** ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามรายหัวนักเรียน และไม่ได้รับการอุดหนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัดใกล้โรงเรียนที่ให้การอุปการะด้านทุนการศึกษา อาหาร และสิ่งของบ้างเล็กน้อย

3. **ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี** โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์ และติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อปฏิบัติงานในสำนักงาน มีคอมพิวเตอร์ และเครื่องพิมพ์คอมพิวเตอร์ให้เด็กใช้ มีเครือข่ายวิทยาสารพัดช่างช่วยสอนคอมพิวเตอร์ให้กับเด็ก สัปดาห์ละ ครั้งวัน ห้องเรียนมีการติดตั้งทีวีเพื่อจัดการเรียนระบบทางไกลผ่านดาวเทียมทุกห้อง มีวิทยุ เทป มีเครื่องเล่นดีวีดี

4. **ด้านการบริหารจัดการ** มีนโยบาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ ของผู้บริหารชัดเจน มีโครงสร้างการบริหารงาน 4 งาน มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบทุกงาน มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี มีการจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพภายใน ระบบการทำงานไม่ครบกระบวนการ PDCA

5. **ด้านอาคารสถานที่** สภาพแวดล้อม มีการดูแลรักษาปรับปรุงอาคารเรียนให้อยู่ในสภาพดี เช่น ทาสี ซ่อมแซมประตูหน้าต่าง พื้นที่ผู้มีการจัดสวนสวยงาม ให้เอื้อต่อการเรียนการสอน

6. **ด้านการจัดการเรียนการสอนของครู** จัดทำแผนการสอนไม่ครบทุกรายวิชา และไม่ทำแผนการสอน ครูสอนตามระบบทางไกลผ่านดาวเทียมในบางวิชา ครูยังใช้วิธีการสอนแบบบรรยาย เขียนบนกระดานดำ และทำแบบฝึกหัด ให้การบ้าน ไม่มีการบันทึกหลังสอน ไม่มีงานวิจัยในชั้นเรียน ขาดการนิเทศที่ช่วยแก้ไขปัญหาการเรียนการสอน ครูไม่ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยในการสอน ห้องสมุดขาดหนังสือที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ขาดการจัดระบบการให้บริการห้องสมุด ขาดหนังสือสำหรับค้นคว้า ครูไม่เก็บผลงาน/ชิ้นงานเด็ก ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนไม่ถูกนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ขาดการสอนซ่อมเสริมในวิชาที่อ่อน ครูจัดติวสอบ O-NET ทุกรายวิชา ครูไม่เข้าใจวิธีการสอนให้เด็กคิดเป็น ทำเป็น ได้แก่ คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ และคิดเป็นระบบ

**7. ด้านผู้เรียน** มีจำนวนลดลงตามอัตราการเกิดของชุมชนที่ลดลง บางโรงเรียนมีนักเรียนไม่ครบทุกชั้นเรียน สภาพการแต่งกายขาดแคลนทุนทรัพย์ เช่น รองเท้า ถุงเท้า สุขภาพร่างกายแข็งแรงแต่มีฟันผุ ความสะอาดของเสื้อผ้าร่างกายยังไม่สะอาดเท่าที่ควร เนื่องจาก มาจากครอบครัวชนบท และมีฐานะยากจน ขาดความมั่นใจในการแสดงออก การพูดจากับคนแปลกหน้ามีความประหม่า มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ อยู่ในครอบครัวที่แตกแยก โดยอาศัยอยู่กับปู่ ย่า ตา ยาย

**สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก** จากการสำรวจโดยใช้แบบสำรวจ โรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 โรงเรียน จากการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 1 คน การศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสนทนากลุ่ม ครูและผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนรวมทั้งสิ้น 21 คน โดยนำมาจำแนกเป็นรายด้านดังนี้

**1. ด้านบุคลากร** มีความขาดแคลนบุคลากรครู มีครูไม่ครบทุกชั้นเรียน ไม่มีครูพลศึกษา การพัฒนาบุคลากรการอบรม สัมมนา หน่วยงานต้นสังกัดใช้วันและเวลาราชการ ทำให้การเรียนการสอนต้องหยุดชะงัก และขาดครูผู้สอน มีการขอย้ายออกจากสถานศึกษาไปโรงเรียนที่ดีกว่าหรือขนาดใหญ่กว่า ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากร การวางระบบการจัดการเรียนการสอนไม่ต่อเนื่อง และขาดคุณภาพ

**2. ด้านงบประมาณ** ได้รับจัดสรรตามรายหัวนักเรียนซึ่งมีจำนวนน้อย ทำให้ไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ได้มาตรฐาน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมถึงชุมชนและผู้ปกครอง อยู่ในฐานะที่ยากจนไม่สามารถช่วยเหลือโรงเรียนได้

**3. ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี** อยู่ในสภาพที่ขาดแคลนทั้งวัสดุอุปกรณ์ สื่อที่ใช้ในการเรียนการสอน และความรู้ด้านเทคโนโลยีที่ครูไม่สามารถนำมาจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียนได้

**4. ด้านการบริหารจัดการ** การจัดทำแผนงานโครงการไม่สอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ เอกลักษณ์ และอัตลักษณ์ของโรงเรียน ขาดการวิเคราะห์ความเป็นตัวตนของโรงเรียน จึงมีการจัดทำโครงการเพื่อขอรับงบประมาณประจำปี ซึ่งเหมือนกันเกือบทุกโรงเรียน แต่ขาดคุณภาพทางการศึกษา ไม่สามารถแก้ไขปัญหาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนได้

**5. ด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม** ขาดแคลนทุนทรัพย์ในการพัฒนา ขึ้นอยู่กับความสามารถและภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะนำการพัฒนาไปสู่โรงเรียน

**6. ด้านการจัดการเรียนการสอน** ครูไม่ทำแผนการสอนที่เป็นปัจจุบัน ไม่มีระบบการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ มีการจัดการสอนแบบละชั้นเรียนซึ่งครูต้องใช้ความสามารถในการบูรณาการแผนการสอนระหว่างชั้นเรียนสูง แต่ครูไม่ได้้นำการบูรณาการมาใช้

**7. ด้านผู้เรียน** มีอัตราลดลงทุกปี ขาดประสบการณ์ในการเรียนเป็นกลุ่ม เด็กไม่กล้าแสดงออก ขาดความมั่นใจ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ครอบครัวมีฐานะยากจน สุขภาพร่างกายขาดสุขอนามัยที่ดี ขาดโอกาสในการทำกิจกรรมกลุ่มใหญ่เพราะอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก และมีนักเรียนจำนวนน้อย

ผลของการสร้างยุทธศาสตร์การรวมพลังสู่เป้าหมายที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา และผู้วิจัยได้นำไปวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 5 ระบบทำงาน ได้แก่

1. สร้างความตระหนักและยอมรับ
2. อบรมให้ความรู้
3. ศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบ
4. กำหนดค่าเป้าหมาย
5. รวมพลังสู่เป้าหมาย (พลังภายใน+พลังภายนอก) มีวิธีการดังต่อไปนี้
  - 5.1 ประชุมมอบหมายภารกิจ
  - 5.2 ผู้นำลงมือปฏิบัติเป็นตัวอย่าง
  - 5.3 ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการประสานงาน
  - 5.4 ประชุมติดตามงานและสนทนากับผู้เชี่ยวชาญ
  - 5.5 ประสานเครือข่ายโรงเรียน
  - 5.6 จัดนิเทศแบบสอนแนะ (Coaching)

ผลของยุทธศาสตร์การรวมพลังสู่เป้าหมายในการแก้ไขปัญหาที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกลุ่มทดลอง 3 โรงเรียน หลังการวิจัยและพัฒนา มีผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสูงขึ้นกว่าก่อนการวิจัยและพัฒนา คิดเป็น ร้อยละ 24.85 34.02 และ 11.42 และกลุ่มควบคุม 1 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 0.70 โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มทดลอง  $\bar{X} = 62.42$  ค่า S.D = 5.88 ค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มควบคุม  $\bar{X} = 77.25$  ค่า S.D = 0.51 ซึ่งจะเห็นได้ว่าผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกลุ่มทดลองหลังจากพัฒนาด้วยยุทธศาสตร์การรวมพลังสู่เป้าหมาย มีค่าคะแนนการพัฒนามากกว่ากลุ่มควบคุม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นการยืนยันว่ายุทธศาสตร์การรวมพลังสู่เป้าหมาย เป็นวิธีการที่สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพการศึกษาสูงขึ้นได้จริง และจากการที่โรงเรียนกลุ่มทดลอง 3 โรงเรียนได้รับการพัฒนาตามยุทธศาสตร์การรวมพลังสู่เป้าหมาย เข้ารับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม จาก สมศ. หลังจากการวิจัยและพัฒนาเสร็จสิ้นแล้ว พบว่า โรงเรียนทั้ง 3 โรงเรียนมีคะแนนการประเมินภายนอกสูงขึ้นกว่าคะแนนการประเมินจากการวิจัยและพัฒนา

#### การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

##### ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก ก่อนการวิจัยและพัฒนา (Pretest)

ผู้วิจัยใช้แบบประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม ของ สมศ. และผู้ประเมินภายนอก ของ สมศ. ทำการประเมิน โรงเรียนละ 2 ทีม ๆ ละ 2 คน นำผลการประเมินของ 2 ทีม มาหาค่าเฉลี่ยเพื่อให้ได้ค่าผลการประเมินที่ได้มาตรฐานมากขึ้น ทำการประเมินกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ได้ผลการประเมินก่อนการทดลอง (Pretest) คะแนนประเมินเฉลี่ย 12 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ โรงเรียนกลุ่มทดลองที่ 1 ร้อยละ 43.33

โรงเรียนกลุ่มทดลองที่ 2 ร้อยละ 33.87 โรงเรียนกลุ่มทดลองที่ 3 ร้อยละ 52.95 และโรงเรียนกลุ่มควบคุม ร้อยละ 76.55

รูปแบบยุทธศาสตร์การรวมพลังสู่เป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 5 หน่วยระบบทำงาน ได้แก่

1. การสร้างความตระหนักและการยอมรับ ใช้หลักการจูงใจ พุดคุย เชิญชวนโรงเรียนขนาดเล็ก เข้าร่วมการวิจัยและพัฒนา เพื่อผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าตนเองมีคุณค่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ได้จากการร่วมมือกันทำงาน ให้ทุกคนในโรงเรียนเห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และร่วมมือในการพัฒนาร่วมกัน ดังแนวคิดของ บลูม (Bloom, 1971 : 271) กล่าวว่า ความตระหนักเป็นภาคต่ำสุดทางอารมณ์ ความตระหนักเกือบคล้ายอารมณ์ และความรู้สึก (Affective Domain) ความตระหนักต่างกับความรู้ตรงที่ความตระหนักไม่จำเป็นต้องเน้นปรากฏการณ์ หรือ สิ่งหนึ่งสิ่งใด ความตระหนักจะเกิดขึ้นเมื่อมีสิ่งเร้าให้เกิดความตระหนัก และ กู๊ด (1973 : 54) กล่าวว่า ความตระหนัก หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเกิดความรู้ของบุคคล หรือการที่บุคคลแสดงความรู้สึกรับผิดชอบต่อปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น และความตระหนักนี้มีความหมายเหมือนกับความสำนึก (Consciousness) เป็นการสร้างพลังใจ (Heart) ให้เกิดกับผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็กที่ยังไม่ได้รับการประเมินภายนอกมีความตระหนักดีในการที่จะต้องเตรียมพร้อมเพื่อรับการประเมินภายนอกกรอบสาม ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดความตระหนัก และยอมรับในการพัฒนา เนื่องจากมิและได้มีการดำเนินการประเมินภายนอกไปแล้ว 2 ครั้ง บุคลากรในโรงเรียนจึงมีความตระหนักในเรื่องนี้เป็นอย่างดี ซึ่ง Good (1973 : 54) กล่าวว่า ความตระหนักเป็นผลมาจากกระบวนการทางปัญญา (Cognitive process) กล่าวคือ เมื่อบุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้า หรือ รับสัมผัสจากสิ่งเร้าแล้วจะเกิดการรับรู้ เมื่อรับรู้ ขั้นต่อไปก็จะเข้าใจในสิ่งเร้านั้น คือ เกิดความคิดรวบยอด และนำไปสู่การเรียนรู้ คือ มีความรู้ในสิ่งนั้น และนำไปสู่การเกิดความตระหนักในที่สุด ซึ่งความรู้ และความตระหนักต่างก็จะนำไปสู่การกระทำ หรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคลต่อสิ่งเร้านั้นๆต่อไป พบว่า ครูและผู้บริหารมีความตระหนักและการยอมรับในเหตุการณ์ที่จะต้องเข้ารับการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ.ส่งผลให้มีความคิดในการเข้าร่วมการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนของตนให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างพลังใจ (Heart) ให้เกิดขึ้นกับทุกคน

2. การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของ สมศ. การอบรมเป็นเทคนิควิธีการเรียนรู้แบบหนึ่งที่ทำให้ผู้เข้าอบรมมีทักษะความรู้เพิ่มขึ้น ตามที่ จันทราณี สงวนนาม (2545 : 3) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง ประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะความชำนาญ และมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ อันจะยังผลให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเชิญวิทยากรผู้มีความเชี่ยวชาญจาก สมศ. มาบรรยายให้ความรู้ เป็นเวลา 1 วัน และแจกคู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของ สมศ. ให้นำไปศึกษาเพื่อนำสู่การปฏิบัติ เป็นการสร้างพลังสมอง (Head) จากการอบรม พบว่า ครูและผู้บริหารมี

ความสนใจในสิ่งที่ไม่รู้และขาดความชัดเจนในแนวปฏิบัติในเรื่องของเกณฑ์ประกันคุณภาพภายนอก ของ สมศ. มาก

**3. การศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบ** การจัดให้ความรู้ในรูปแบบหนึ่ง ตามทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ของ บันดูรา (Bandura, 1986) ซึ่งเชื่อว่า สิ่งแวดล้อมและผู้เรียนมีความสำคัญเท่า ๆ กัน พฤติกรรมของคนเราส่วนมากเป็นการเรียนรู้โดยการสังเกต (Observational Learning) หรือการเลียนแบบจากตัวแบบ (Modeling) เป็นการจัดการเรียนรู้ในลักษณะให้เห็นตัวอย่างของโรงเรียนขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์การประเมิน และผ่านการประเมินในระดับดี เป็นการให้ครูและผู้บริหารได้เรียนรู้จากตัวอย่างหรือต้นแบบเพื่อสร้างพลังสมอง (Head) เน้นย้ำความรู้ให้เห็นจริงและสามารถนำสู่การลงมือปฏิบัติประยุกต์ใช้ในโรงเรียนของตนเองต่อไป พบว่า ครูและผู้บริหารเกิดการเรียนรู้จากการได้ดูต้นแบบจากโรงเรียนต้นแบบที่มีผลการประเมินในระดับดี มีความคิดในการนำมาประยุกต์กับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในบริบทโรงเรียนของตนเอง

**4. การกำหนดค่าเป้าหมาย** ในการพัฒนาตนเอง ตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม (พ.ศ.2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของ สมศ. มาเทียบเคียงการกำหนดค่าเป้าหมายโดยกลุ่มบุคลากรช่วยกันวิเคราะห์ศักยภาพของตนเอง เพื่อกำหนดค่าเป้าหมาย ตามทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (goal-setting theory) เป็นการกระตุ้นพลังและจิตใจให้เกิดการรวมพลังนำสู่การลงมือปฏิบัติงานให้ได้ตามค่าเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นเทคนิคในการกระตุ้นและจิตใจให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพไปสู่ค่าเป้าหมายที่กำหนดให้สำเร็จ เป็นการสร้างพลังปฏิบัติ (Hand) ให้เกิดขึ้น พบว่า ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำ และหลักการกลยาณมิตรในการผูกใจบุคลากรให้ยินดีและร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน และบุคลากรทุกคนร่วมกันให้ข้อมูลในการกำหนดค่าเป้าหมาย ที่แสดงถึงศักยภาพของโรงเรียนในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ โดยพร้อมเพรียงกัน และ บุญชัย กลัดทอง (2556 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยและให้ข้อเสนอแนะว่า ในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ ก.ค.ศ. ควรกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ให้ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ หรือผลการดำเนินการที่องค์กรคาดหวัง รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อกำหนดทิศทางดังกล่าวสู่ข้าราชการ เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจน

**5. การรวมพลังสู่เป้าหมาย** จากการสร้างพลังใจ (Heart) และพลังสติปัญญา (Head) ให้เกิดขึ้นในบุคลากรซึ่งเดิมมีแต่ความท้อถอย ขาดขวัญและกำลังใจ ขาดความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการยอมรับรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยวิลาสินี เจนวนิช สถาพร (2555 : บทคัดย่อ) พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยมีข้อบ่งชี้ ด้านการบูรณาการทางสังคม หรือการทำงานร่วมกัน (Social Integration) ซึ่งสนับสนุนการทำงานร่วมกันและสอดคล้องกับงานวิจัยของ พลภพ ทองฟู (2556 : บทคัดย่อ) พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม 3 ด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน และเพื่อผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้

จากการร่วมมือกันทำงาน พร้อมในการรวมพลังปฏิบัติจากขั้นตอนที่ 1 ถึง ขั้นตอนที่ 4 พบว่า สามารถทำให้โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพการศึกษา การรวมพลังนำสู่พลังปฏิบัติ (hand) ซึ่งมีเทคนิควิธีในการรวมพลังสู่เป้าหมาย 6 ขั้นตอน ดังนี้

**5.1 ประชุมมอบหมายภารกิจ** (สร้างวินัย และความรับผิดชอบ) ผู้บริหารโรงเรียนจะนัดหมายประชุม แบ่งหน้าที่ตามภารกิจที่ปฏิบัติและมีส่วนเกี่ยวข้อง โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานตัวบ่งชี้ของ สมศ. แบ่งกันลงมือปฏิบัติงาน รวบรวมข้อมูลหลักฐานให้ได้ตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้จัดระบบงานให้มีเป็นระบบคุณภาพ PDCA ให้ครบถ้วน จัดระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

**5.2 ผู้นำลงมือปฏิบัติเป็นตัวอย่าง** (กระตุ้นและจูงใจ) ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติ รับผิดชอบตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ซึ่งเป็นงานหลักของการบริหารที่จะกระจายสู่ภาระงานของครูทุกคน จัดระบบงานให้เห็นเป็นตัวอย่าง

**5.3 ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการประสานงาน** ติดตามงาน อย่างกัลยาณมิตร ประกาศ ผู้ที่ส่งงานตามกำหนด (กระตุ้นและจูงใจ) ผู้บริหารนัดหมายประชุมเพื่อติดตามงานเป็นระยะ โดยใช้เทคนิคกัลยาณมิตร การนัดหมายเวลาที่ว่างจากการสอน การพูดคุยสอบถามปัญหาในการปฏิบัติ การอำนวยความสะดวก การเป็นที่ปรึกษาให้กับครู

**5.4 ประชุมติดตามงาน และสนทนากับผู้เกี่ยวข้อง** ขอคำชี้แนะ ปรึกษาอย่างกัลยาณมิตร (กระตุ้นและกำกับติดตาม) ผู้วิจัยจัดทีมติดตาม ให้คำปรึกษางาน โดยแจ้งกำหนดการล่วงหน้า เพื่อให้ครูและผู้บริหารได้รวบรวมปัญหาไว้ปรึกษาให้พร้อม ในการพูดคุยสนทนากลุ่ม

**5.5 ประสานเครือข่ายโรงเรียน** เพื่อนผู้บริหาร เพื่อนครู แก้ไขปัญหา (การมีส่วนร่วม) ครูและผู้บริหารประสานงานเครือข่ายเพื่อนครู เพื่อนผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเติมเต็มการปฏิบัติงานจากการศึกษาดูงานอีกครั้งหนึ่ง

**5.6 จัดนิเทศแบบสอนแนะ (Coaching) อย่างกัลยาณมิตร**(กระตุ้น จูงใจ และกำกับติดตาม) ผู้วิจัยจัดทีมเน้นศึกษานิเทศก์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญงานประกันคุณภาพการศึกษา และผู้เชี่ยวชาญนิเทศ 3 ระยะ สอนแนะตัวต่อตัว จนหมดข้อสงสัยและเสนอแนะและเน้นย้ำแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นระบบคุณภาพ PDCA จัดเอกสารให้ครบตามระบบ

### ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก หลังการวิจัยและพัฒนา (Posttest)

ผู้วิจัยใช้แบบประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม ของ สมศ. และผู้ประเมินภายนอก ของสมศ. ชุดเดิม ทำการประเมิน โรงเรียน ละ 2 ทีม ๆ ละ 2 คน นำผลการประเมินของ 2 ทีม มาหาค่าเฉลี่ยเพื่อให้ได้ค่าผลการประเมินที่ได้มาตรฐานมากขึ้น ทำการประเมินกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ได้ผลการประเมินหลังการทดลอง (Posttest) คะแนนการประเมินเฉลี่ย 12 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ โรงเรียนกลุ่มทดลองที่ 1 ร้อยละ 68.15 โรงเรียนกลุ่มทดลองที่ 2 ร้อยละ 67.89 โรงเรียนกลุ่มทดลองที่ 3 ร้อยละ 64.37 และโรงเรียนกลุ่มควบคุม ร้อยละ 77.25 โดยมีค่าคะแนน  $\bar{X}$  =62.42 และค่า S.D = 5.88

เปรียบเทียบอัตราการพัฒนาก่อนและหลังการวิจัยและพัฒนา พบว่า โรงเรียนกลุ่มทดลองที่ 1 มีคะแนนการพัฒนาเฉลี่ย ร้อยละ 24.85 โรงเรียนกลุ่มทดลองที่ 2 มีคะแนนการพัฒนาเฉลี่ย ร้อยละ 34.02 โรงเรียนกลุ่มทดลองที่ 3 มีคะแนนการพัฒนาเฉลี่ย ร้อยละ 11.42 และโรงเรียนกลุ่มควบคุม ไม่ได้ รับ การพัฒนาตามยุทธศาสตร์ฯ มีผลการประเมินพัฒนาขึ้นเท่ากับ ร้อยละ 0.70 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

## ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก แม้จะมีปัญหามากแต่ก็สามารถพัฒนาได้ ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน ผู้บริหารต้องมีความเข้มแข็ง แสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ มีความจริงใจ ไม่ทอดทิ้ง ให้ความสำคัญ และยอมรับว่าคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเป็นหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน และผู้บริหารควรที่จะนำเทคนิคและวิธีการกระตุ้นและจูงใจที่ตรงใจบุคลากร มาใช้เพื่อสร้างพลังใจให้กับบุคลากรในโรงเรียน

1.2 ควรให้ครูได้รับความรู้ในเรื่องประกันคุณภาพการศึกษาจากผู้รู้จริง มีความสามารถในการถ่ายทอดให้ครูสามารถเข้าใจ พร้อมกำกับติดตามการปฏิบัติ และต้นสังกัดของโรงเรียนขนาดเล็ก ควรขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกในพื้นที่ อบรบสร้างความเข้าใจเกณฑ์การประเมินให้กับโรงเรียนก่อนรับการประเมินคุณภาพภายนอกทุกครั้ง

1.3 การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ควรให้ความสำคัญกับ วงจรคุณภาพ PDCA ที่ต้องดำเนินการให้ตามขั้นตอน จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีระบบคุณภาพ เกิดการพัฒนาต่อเนื่อง และควรมีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศด้านต่างๆให้ครบถ้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญ

1.4 ควรมีการรวมกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อนครู เพื่อนผู้บริหาร เพื่อช่วยเหลือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

1.5 ควรให้ความสำคัญกับหลักกัลยาณมิตร ซึ่งเป็นสิ่งผู้ที่เป็นมิตรควรปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ ทั้งในเรื่องของหน้าที่การงาน และเรื่องส่วนตัว ซึ่งเกี่ยวข้องถึงกันได้ตลอดเวลา

1.6 การนำยุทธศาสตร์การรวมพลังสู่เป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ผู้วิจัยคิดค้นขึ้นนี้ไปใช้ประโยชน์ ต้องนำไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนของตนเองให้เหมาะสมกับสภาพและบริบทของโรงเรียน และอาจใช้เทคนิควิธีการกระตุ้นและจูงใจที่ต่างกัน หรือเทคนิคการรวมพลังที่ต่างกันได้

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรวิจัยและพัฒนาแบบการเสริมสร้างคุณลักษณะนิสัยและวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นระบบให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน

2.2 ควรวิจัยและพัฒนายุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ไม่ต่อเนื่องและยั่งยืน

2.3 ควรมีการทดลองยุทธศาสตร์การรวมพลังสู่เป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีการกำหนดเป้าหมายระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้นตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนด

### คำขอบคุณ

ขอขอบคุณผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 โรงเรียนที่มีส่วนร่วมในงานวิจัยและพัฒนานี้อย่างกัลยาณมิตร จนงานวิจัยนี้สำเร็จและเกิดผลที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนขนาดเล็กอื่นๆ แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กที่สามารถทำได้ถ้าทุกคนรวมพลังกันช่วยเหลือกัน และขอขอบคุณอาจารย์ ดร.สุมาลี พงศ์ติยะไพบุลย์ ผศ.ดร.ประเสริฐไชย สุขสอาด และ ดร.ไพบุลย์ เกตุแก้ว ที่ช่วยเหลือให้คำปรึกษาจนงานวิจัยสำเร็จได้ด้วยดี ขอขอบคุณผู้ประเมินภายนอก ของ สมศ.ทุกท่านที่ช่วยเหลือทำหน้าที่ในการประเมินในการวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณนายเชมณัฐ จันทร์วงศ์ ศึกษาพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี เขต 1 ที่ช่วยเหลือแนะนำการดำเนินการงานวิจัยครั้งนี้ให้กับผู้วิจัยเป็นอย่างดี

### เอกสารอ้างอิง

#### หนังสือทั่วไป

กลุ่มพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **สรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสอง**

(พ.ศ.2549-2553). กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552).

จันทร์ธานี สงวนนาม. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์. (2545).

เฉลียว บุรีภักดี. **รูปแบบความคิดหลากหลายในยุทธศาสตร์การพัฒนา**. เพชรบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี. (2551).

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550. **ราชกิจจานุเบกษา** 124 (24 สิงหาคม 2550) : 15 (2550).

สุวิมล ติรภานันท์. (2548). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). **คู่มือการประเมินคุณภาพ**

**ภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสถานศึกษา**

**พ.ศ. 2554**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : แมทซ์พอยท์. (2554).

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ**

**ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพฯ : พรินทวาทกราฟฟิค. (2545).

### บทความในหนังสือ

คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลมหิตล. **Empowerment** กับการเสริมพลังสร้างสุขภาพ. วารสารหมอชาวบ้าน ปีที่ 31 ฉบับที่ 368 หน้า 42. (2552).

บุญชัย กลัดทอง. (2556). การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(สำนักงาน ก.ค.ศ.). วารสารวิชาการ Veridian E-Journal. ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2556) หน้า 310 กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ .เข้าถึงได้จาก <http://www.ejournal.su.ac.th>

พลภพ ทองฟู. (2556). การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของเจ้าพนักงานขนส่งระดับชำนาญงาน กรมการขนส่งทางบก (ส่วนกลาง). วารสารวิชาการ Veridian E-Journal. ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2556) หน้า 493 กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เข้าถึงได้จาก <http://www.ejournal.su.ac.th>

วิลาสินี เจนวนิชสถาพร (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มบริษัทโทรในประเทศไทย. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal. ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2555) หน้า 573 กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ .เข้าถึงได้จาก <http://www.ejournal.su.ac.th>

### วิทยานิพนธ์

สุรัชย์ ทินกระโทก. ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. (2549).

### สื่ออิเล็กทรอนิกส์

วัชร พรัชย์. ทฤษฎีการเรียนรู้ของ Bandura. ค้นเมื่อ สิงหาคม 9, 2550, จาก <http://www.watcharapohnchai.blogspot.com/2007/08/bandura.html>. (2550).  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. เกณฑ์กำหนดขนาดโรงเรียน. ค้นเมื่อ ตุลาคม 10, 2553, จาก <http://www.tratedu.board.ob.tc/-view.php?.n=44> มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 27(4) : 18-23. (2554).

### Bibliography

Bandura, A. Social Foundation of Thought Action : **A Social Cognitive Theory**.

Englewood Cliff, NJ : Prentice- Hall, 1986.

Bloom , Benjamin S. 1971. Handbook on Formative and Summative Evaluation of Student Learning. New York : McGraw-Hill.

Locke and Latham. **goal setting theory** . Retrieved July 9,2556 From

<http://www.commonseatheism.com/wp-content/uploads/2011/02/Locke-Latham...> (2011).

Deming, W. Edwards. **Out of the Crisis**. MIT Center for Advanced Engineering

**Study** Retrieved March 9,2556 From <http://th.wikipedia.org/wiki/PDCA>. (1986).

Good, Carter Victor, ed. **Dictionary of Education**. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, (1973).