แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคสังคมพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

นิภัส อินทนิสา[1*] , พิชญาภา ยืนยาว[1] และ นภาภรณ์ ยอดสิน[1]

[1]สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
*679100112@webmail.npru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคสังคมพลิกผัน และ 2) สังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคสังคมพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น โดยมีประชากร คือ โรงเรียนขนาดเล็กที่มีผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่จริง จำนวน 36 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 180 คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง ตามเกณฑ์ที่กำหนด ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนละ 1 คน และครูผู้สอนโรงเรียนละ 4 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 และมีค่าความเที่ยงทั้งฉบับด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคสูงกว่า 0.90 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 สังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี โดยจัดสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์ที่กำหนด เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบบันทึกผลการสนทนากลุ่มและแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความสอดคล้องของร่างแนวปฏิบัติที่ดี วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคสังคมพลิกผัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ภาพรวมเท่ากับ 0.36 เป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดคือ ด้านการบริหารทั่วไป รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานบุคคล ถัดมาคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ ด้านการบริหารงบประมาณ ตามลำดับ

2. แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคสังคมพลิกผัน ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

2.1 การบริหารงานวิชาการ เน้นการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทชุมชนและความต้องการผู้เรียน จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสอน และนิเทศติดตามอย่างเป็นระบบเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน

2.2 การบริหารงบประมาณ เน้นการวางแผนใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ จัดสรรทรัพยากรตามความจำเป็น และระดมทรัพยากรจากภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐ เอกชน และชุมชน

2.3 การบริหารงานบุคคล เน้นพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 การบริหารทั่วไป เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและสื่อสาร สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน บริหารแบบมีส่วนร่วม และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยืดหยุ่น

คำสำคัญ: แนวปฏิบัติที่ดี การบริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก ยุคสังคมพลิกผัน

Good Practices in Small School Administration in the Age of Disruptive Society Under the Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2

Niphas Inthanisa [1*] , Pitchayapa Yuenyaw [1] and Napaporn Yodsin [1]

[1]Educational Administration Program, Faculty of Education, Nakhon Pathom Rajabhat University
*679100112@webmail.npru.ac.th

Abstract

This research aimed to: 1) study the current conditions, desirable conditions, and priority needs of small school administration in the disruptive era and 2) synthesize best practices for small school administration in the disruptive era under the Office of Kanchanaburi Primary Educational Service Area 2 . This mixed methods research was conducted in two phases. Phase 1 addressed the first objective by examining current conditions, desirable conditions, and priority needs. The population consisted of 36 small schools under the Office of Kanchanaburi Primary Educational Service Area 2 with active administrators. The key informants comprised 180 school administrators and teachers selected by criterion selection based on specified criteria, consisting of 1 school administrator and 4 teachers from each school. The instrument was a five-point rating scale questionnaire with IOC values ranging from 0.67 to 1.00 and an overall Cronbach's alpha reliability coefficient higher than 0.90. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) Phase 2 synthesized best practices through a focus group discussion with 6 experts selected by criterion selection. The instruments were a focus group record form and an evaluation form for appropriateness, feasibility, and congruence of the draft best practices. Qualitative data were analyzed using content analysis.

The findings were as follows:

1. The current state of small school administration in the disruptive era under was overall at a moderate level, while the desired state was at a high level The overall Priority Needs Index ($PNI_{modified}$ = 0.36) indicated that general administration had the highest need, followed by personnel administration, academic administration, and budget administration had the lowest need, respectively.

2. The best practices for small school administration in the disruptive society era comprised four aspects:

2.1 Academic Administration: focusing on developing school curricula aligned with community contexts and learner needs, implementing learner-centered instruction, integrating digital technology in teaching, and conducting systematic supervision to enhance student quality.

2.2 Budget Administration: emphasizing efficient, transparent, and accountable budget planning, allocating resources according to school needs, and mobilizing resources from networks including government agencies, private sector, and community.

2.3 Personnel Administration: prioritizing continuous capacity development of teachers and educational personnel, promoting participatory decision-making, teamwork, and motivation to enhance staff performance and job satisfaction.

2.4 General Administration: focusing on utilizing information technology for management and communication, building collaborative networks with communities and relevant agencies, adopting participatory management, and adapting flexibly to social change.

Keywords: Best Practices, School Administration, Small Schools, Disruptive Era

1. บทนำ

การบริหารสถานศึกษาในประเทศไทยดำเนินการภายใต้กรอบนโยบายและกฎหมายที่กำหนดไว้เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้วางหลักการสำคัญเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้แก่สถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัวในการบริหารจัดการและตอบสนองต่อบริบทของท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ [1] ทั้งนี้ กฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ได้กำหนดแนวทางให้สถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการตนเอง โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และสังคม ตลอดจนให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และทั่วไป [2] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้กำหนดเกณฑ์การจำแนกโรงเรียนตามขนาดโดยพิจารณาจากจำนวนผู้เรียน ซึ่งโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน ถือว่าเป็น "โรงเรียนขนาดเล็ก" [3]

การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึง เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruption) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรง ต่อเนื่อง สาเหตุมาจากเทคโนโลยีสารสนเทศ สภาพแวดล้อม โลกร้อน ภัยธรรมชาติ และสถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้เศรษฐกิจถดถอย สังคมเสื่อมโทรม ภารดี อนันต์นาวี [4] อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งต้องปรับกระบวนทัศน์ในการบริหาร โดยเปลี่ยนการบริหารให้มีกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ สร้างองค์ความรู้ใหม่ การบริหารจัดการที่มีกระบวนทัศน์ใหม่ การสร้างนวัตกรรมการบริหาร มีภาวะผู้นำที่สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็งและยั่งยืน และมีโครงสร้างการบริหารงานที่ยืดหยุ่น เพื่อพัฒนาองค์กรให้สามารถปรับตัวให้ดำรงอยู่ในบริบทและความท้าทายของโลกาภิวัตน์ ขณะที่ อริญญา เถลิงศรี [5] ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงในยุค Disruption ไม่ว่าจะด้านธุรกิจหรือด้านการศึกษา เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง วิธีการที่จะทำให้อยู่รอดได้ไม่ใช่เพียงแค่ปรับตัวกับกระแสเท่านั้น แต่ต้องคิดใหม่ ทำใหม่ และสร้างสิ่งใหม่

โรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีจำนวน 51 โรงเรียน โดยมีโรงเรียนที่มีผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่จริงจำนวน 36 โรงเรียน ต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร งบประมาณ และบุคลากร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคพลิกผัน ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาโดยรวมยังไม่บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานที่กำหนด [6] ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญในการศึกษาและสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคสังคมพลิกผัน เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่จะช่วยให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

2. วิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคสังคมพลิกผัน ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ

ได้แก่ การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น และการสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1. ประชากร กลุ่มผู้ให้ข้อมูล และกลุ่มเป้าหมาย

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์ที่กำหนด (Criterion Selection) โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้ (1) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 (2) มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 2 ปี และ (3) รับผิดชอบงานบริหารสถานศึกษาด้านใดด้านหนึ่งใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป กำหนดจำนวนโรงเรียนละ 5 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และครูผู้สอน 4 คน รวมทั้งสิ้น 180 คน

ระยะที่ 2 การสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน ประกอบด้วย ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์ที่กำหนด (Criterion Selection) เพื่อเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

2.2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการหาคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือระยะที่ 1 ใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบ่งออกเป็นข้อมูลทั่วไปและข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันที่ปฏิบัติจริง (D) และสภาพที่พึงประสงค์หรือความคาดหวัง (I) จำนวน 42 ข้อ การหาคุณภาพเครื่องมือผ่านการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ซึ่งพบว่าข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 1.00 จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งได้ค่าความเที่ยงทั้งฉบับสูงกว่า 0.90 แสดงถึงระดับความน่าเชื่อถือที่สูงมาก

เครื่องมือระยะที่ 2 ใช้แบบบันทึกผลการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Record Form) และแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความสอดคล้องของร่างแนวปฏิบัติที่ดีทั้ง 4 ด้าน

2.3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ระยะที่ 1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ส่งถึงผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นดำเนินการแจกแบบสอบถามครอบคลุมทั้งในรูปแบบเอกสารรูปเล่มและแบบสอบถามออนไลน์ และติดตามเก็บรวบรวมกลับคืนมาเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์

ระยะที่ 2 ดำเนินการจัดการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) นำเสนอร่างแนวปฏิบัติที่ดี ให้ที่ประชุมร่วมกันพิจารณา วิพากษ์ เสนอแนะ และให้การรับรองรูปแบบ

2.4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) นำข้อมูลจากแบบสอบถามในระยะที่ 1 มาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) ใช้สูตรดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index: $PNI_{modified}$) ซึ่งคำนวณจากสูตร (I – D) / D (โดยที่ I คือค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ และ D คือค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน) เกณฑ์การวิเคราะห์ผลค่า PNI modified พิจารณาจากค่าดัชนีที่มีค่าสูงกว่าแสดงถึงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาที่เร่งด่วนกว่า และใช้การเรียงลำดับค่าดัชนีจาก

มากไปน้อยเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญของการพัฒนา ตามแนวทางการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นของสุวิมล ว่องวาณิช [7]

ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) สำหรับข้อมูลในระยะที่ 2 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาทำการถอดเทป (Transcription) อย่างละเอียด และใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดหมวดหมู่ข้อมูล สังเคราะห์ประเด็นร่วม และสรุปผลออกมาเชิงพรรณนาความ

3. ผลการวิจัย

จากการดำเนินการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) ตามขั้นตอนที่ได้ออกแบบไว้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 180 คน สรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้ สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคสังคมพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.03, S.D. = 0.87) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์หรือความคาดหวังในภาพรวมพบว่าบุคลากรมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.15, S.D. = 0.68) สะท้อนให้เห็นว่ายังมีช่องว่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่ควรจะเป็นในทุกด้าน

เมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ภาพรวมเท่ากับ 0.36 เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนา พบประเด็นที่ต้องเร่งดำเนินการจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการบริหารทั่วไป ($PNI_{modified}$ = 0.51) เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด บุคลากรต้องการให้สถานศึกษาสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานหรือเครือข่ายภายนอกในการพัฒนาการศึกษา รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานบุคคล ($PNI_{modified}$ = 0.42) ต้องการให้เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงานของสถานศึกษา ถัดมาคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ($PNI_{modified}$ = 0.34) ต้องการให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน และด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ ด้านการบริหารงบประมาณ ($PNI_{modified}$ = 0.25) ต้องการให้มีการจัดสรรงบประมาณตามความจำเป็นและความเร่งด่วน ตามลำดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคสังคมพลิกผัน

ลำดับ	ด้านการบริหาร	PNI modified	ประเด็นที่ต้องการพัฒนา
1	การบริหารทั่วไป	0.51	สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานหรือเครือข่ายภายนอกในการพัฒนาการศึกษา
2	การบริหารงานบุคคล	0.42	เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงานของสถานศึกษา
3	การบริหารงานวิชาการ	0.34	จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน
4	การบริหารงบประมาณ	0.25	จัดสรรงบประมาณตามความจำเป็นและความเร่งด่วน
ภาพรวม	ทุกด้าน	0.36	มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในภาพรวม

3.2. ผลการสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคสังคมพลิกผัน

จากการนำผลการศึกษาในระยะที่ 1 มายกร่าง และผ่านการพิจารณา รับรองโดยกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus group Discussion) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ "แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคสังคมพลิกผัน" ออกมาเป็น 4 ด้านหลัก ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย (1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของชุมชนและความต้องการของผู้เรียน (2) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและส่งเสริมทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยบูรณาการการใช้เทคโนโลยีและสื่อนวัตกรรมที่หลากหลายให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก และ (3) การนิเทศ ติดตาม และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการสร้างเครือข่ายทางวิชาการกับสถานศึกษาและหน่วยงานภายนอก

2. ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย (1) การวางแผนและจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นระบบ โดยจัดลำดับความสำคัญของการใช้จ่ายให้สอดคล้องกับความจำเป็นเร่งด่วน (2) การบริหารงบประมาณอย่างโปร่งใส คุ้มค่า และตรวจสอบได้ โดยมีระบบติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายอย่างต่อเนื่อง และ (3) การระดมทรัพยากรจากภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐ เอกชน และชุมชน เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย (1) การพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสมกับยุคสังคมพลิกผัน (2) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และ (3) การสร้างขวัญกำลังใจและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

4. ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย (1) การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานหรือเครือข่ายภายนอก โดยจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ระหว่างโรงเรียน ผู้นำชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2) การพัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลของสถานศึกษาให้ครอบคลุมและทันสมัย และ (3) การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

4. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิจัย เรื่อง แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคสังคมพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญที่ค้นพบมาอภิปรายผล โดยแบ่งตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ด้วยค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) พบว่า ด้านการบริหารทั่วไปมีความต้องการจำเป็นเร่งด่วนสูงสุด ($PNI_{modified}$ = 0.51) ผู้วิจัยเห็นว่าสาเหตุสำคัญเกิดจากสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีทรัพยากรจำกัดและต้องพึ่งพาภาคีเครือข่ายภายนอกเป็นหลัก โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน ตามเกณฑ์ของ สพฐ. [3] ย่อมมีทรัพยากรน้อยกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ดังนั้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงเป็นกลไกสำคัญในการชดเชยข้อจำกัดดังกล่าว สอดคล้องกับรายงานสภาวะการศึกษาไทย [6] ที่ชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนขนาดเล็กต้องเผชิญกับปัญหาด้านทรัพยากรและคุณภาพการศึกษาที่ยังไม่บรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับแนวคิดของ อริญญา เถลิงศรี [5] ที่ระบุว่าในยุค Disruption การอยู่รอดไม่ใช่เพียงการปรับตัวกับกระแส แต่ต้องคิดใหม่ ทำใหม่ สร้างสิ่งใหม่ ซึ่งการสร้างเครือข่ายคือการสร้างสิ่งใหม่ที่จะทำให้โรงเรียนขนาดเล็กดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานบุคคล ($PNI_{modified}$ = 0.42) ผู้วิจัยพิจารณาว่าประเด็นนี้สะท้อนปัญหาเชิงโครงสร้างของโรงเรียนขนาดเล็กที่เผชิญกับภาวะขาดแคลนครูและการโยกย้ายบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรในสถานศึกษาต้องการให้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและได้รับการพัฒนาทักษะหลายด้าน (Multi-skills) เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ในภาวะขาดแคลน สอดคล้องกับแนวคิดของ ภารดี อนันต์นาวี [4] ที่เน้นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุคสังคมพลิกผันต้องปรับกระบวนทัศน์ในการบริหาร สร้างองค์ความรู้ใหม่ มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง และสร้างโครงสร้างการบริหารงานที่ยืดหยุ่น โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจถือเป็นการสร้างความเป็นเจ้าขององค์กร ซึ่งนำไปสู่แรงจูงใจในการทำงานที่สูงขึ้นและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในระยะยาว ถัดมาคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ($PNI_{modified}$ = 0.34) ผู้วิจัยมองว่าระดับความต้องการจำเป็นที่อยู่ในลำดับที่สามมิได้หมายความว่าด้านวิชาการมีความสำคัญน้อยกว่าด้านอื่น แต่สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการเรียนรู้อยู่แล้ว แต่ยังขาดการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอนและการนิเทศติดตามอย่างเป็นระบบ ซึ่ง

สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 [1] ที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถรอบด้าน และสอดคล้องกับกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 [2] ที่ให้อิสระแก่สถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง การพัฒนาศักยภาพด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กจึงต้องอาศัยทั้งการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดและความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารและครูในการออกแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น

ด้านการบริหารงบประมาณ ($PNI_{modified}$ = 0.25) มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ผู้วิจัยอธิบายได้ว่าโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่มีระบบการจัดสรรงบประมาณที่ค่อนข้างชัดเจนตามระเบียบราชการ ทำให้บุคลากรรับรู้ถึงสภาพการดำเนินงานด้านนี้ในระดับที่ไม่แตกต่างจากความคาดหวังมากนัก อย่างไรก็ตาม ยังคงมีความต้องการให้มีการบริหารงบประมาณอย่างโปร่งใส คุ้มค่า และตรวจสอบได้ รวมถึงการระดมทรัพยากรจากภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐ เอกชน และชุมชน เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดรับกับหลักการสำคัญในกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 [2] ที่ให้อิสระแก่สถานศึกษาในการบริหารจัดการงบประมาณด้วยตนเอง ผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่าการมีอิสระทางการเงินที่เพิ่มขึ้นจำเป็นต้องควบคู่กับความรับผิดชอบและความโปร่งใสที่สูงขึ้นด้วย

4.2 การอภิปรายผลแนวปฏิบัติที่ดี

ด้านการบริหารงานวิชาการ แนวปฏิบัติที่เน้นการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทชุมชนและการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคพลิกผันได้อย่างตรงจุด เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กมีข้อได้เปรียบในความใกล้ชิดกับชุมชน ทำให้สามารถออกแบบการเรียนรู้ที่มีความเชื่อมโยงกับบริบทท้องถิ่นได้ดีกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 [1] ที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ ภารดี อนันต์นาวี [4] ที่เน้นการสร้างนวัตกรรมการบริหารและการปรับกระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำรงอยู่และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องในบริบทและความท้าทายของยุคสังคมพลิกผัน

ด้านการบริหารงบประมาณ แนวปฏิบัติที่เน้นความโปร่งใส คุ้มค่า และตรวจสอบได้นั้น ผู้วิจัยพิจารณาว่าเป็นการนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาขนาดเล็กอย่างเหมาะสม เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กมักได้รับงบประมาณจำกัด การบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและการระดมทรัพยากรจากภาคีเครือข่ายจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการทดแทนงบประมาณที่ขาดแคลน สอดคล้องกับกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 [2] ที่ให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารงบประมาณและสามารถระดมทรัพยากรจากภายนอกได้ ทั้งนี้ การที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้การรับรองแนวปฏิบัติด้านนี้สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารงบประมาณที่ดีมิใช่เพียงการจัดสรรทรัพยากรภายใน แต่ยังหมายถึงการสร้างกลไกระดมทุนและทรัพยากรจากภายนอกอย่างเป็นระบบด้วย

ด้านการบริหารงานบุคคล แนวปฏิบัติที่เน้นการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนานั้น ผู้วิจัยเห็นว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีบุคลากรจำนวนน้อย ครูแต่ละคนจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลากหลาย (Multi-competency) เพื่อรองรับภาระงานที่หลากหลายและการเปลี่ยนแปลงในยุคสังคมพลิกผัน สอดคล้องกับแนวคิดของ ภารดี อนันต์นาวี [4] ที่เน้นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล และการสร้างภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์กร และสอดรับกับรายงานสภาวะการศึกษาไทย [6] ที่ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคพลิกผัน การสร้างขวัญกำลังใจและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ยังช่วยลดปัญหาการขอย้ายออกจากโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อีกด้วย

ด้านการบริหารทั่วไป แนวปฏิบัติที่เน้นการสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอกผ่านการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) และการพัฒนาระบบสารสนเทศนั้น ผู้วิจัยพิจารณาว่าเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาในระยะยาว โรงเรียนขนาดเล็กที่มีเครือข่ายที่เข้มแข็งจะสามารถเข้าถึงทรัพยากร ความรู้ และการสนับสนุนที่จำเป็นได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ อริญญา เถลิงศรี [5] ที่ระบุว่าการอยู่รอดในยุค Disruption ต้องอาศัยการคิดใหม่ ทำใหม่ และสร้างสิ่งใหม่ ซึ่งการ

สร้างเครือข่ายถือเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถปรับตัวได้อย่างยั่งยืน และสอดรับกับรายงานสภาวะการศึกษาไทย [6] ที่เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ การพัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลของสถานศึกษาให้ครอบคลุมและทันสมัยยังช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจเชิงนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใสมากยิ่งขึ้น

การบูรณาการแนวปฏิบัติที่ดีทั้ง 4 ด้านอย่างครบถ้วนนั้น ผู้วิจัยเห็นว่ามีลักษณะเป็นระบบที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน กล่าวคือ การบริหารงานวิชาการที่มีคุณภาพจะช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่นให้ชุมชนและภาคีเครือข่ายต้องการเข้ามามีส่วนร่วม ทำให้การระดมทรัพยากรด้านงบประมาณทำได้ง่ายขึ้น และเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ก็จะเกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน รูปแบบดังกล่าวถือเป็น "นวัตกรรมการบริหาร" ที่เปลี่ยนผ่านจากการนำทฤษฎีมาปรับใช้สู่การลงมือปฏิบัติจริงเชิงระบบ โดยเปลี่ยนจุดอ่อนของโรงเรียนขนาดเล็กให้เป็นโอกาส สอดคล้องกับแนวคิดของภารดี อนันต์นาวี [4] ที่มองว่าการบริหารสถานศึกษาในยุคพลิกผันต้องมีวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์ และมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การบูรณาการอย่างครบถ้วนทั้ง 4 ด้านนี้จะทำหน้าที่เป็นฟันเฟืองสำคัญในการนำพาโรงเรียนขนาดเล็กใน สพป.กาญจนบุรี เขต 2 ไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืนทางการศึกษาได้อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับ ศรวิษฐา บุตรนาแพง, วัชราภรณ์ เรืองสิทธิ์ และ ทรงเดช สอนใจ [8] ที่ศึกษาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก และพบว่า งานบริหารทั่วไปในยุคดิจิทัลมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องนำเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยลดภาระงานด้านเอกสารและงานธุรการ เพื่อเพิ่มความรวดเร็วและความถูกต้องในการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารภายในองค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับ ปัทมาภรณ์ ธรรมฐิติพงษ์ และคณะ [9] ที่ระบุว่าแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานแบบเดิมไปสู่การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในการประสานงานและการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การทำงานมีความคล่องตัวและลดภาระงานของบุคลากร

5. สรุปผลและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง "แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคสังคมพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2" สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ข้อ ได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคสังคมพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.03, S.D. = 0.87) ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.15, S.D. = 0.68) เมื่อวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) พบว่าด้านที่ต้องได้รับการพัฒนาเร่งด่วนที่สุด คือ ด้านการบริหารทั่วไป ($PNI_{modified}$ = 0.51) รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานบุคคล (0.42) ด้านการบริหารงานวิชาการ (0.34) และด้านการบริหารงบประมาณ (0.25) ตามลำดับ

2. แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคสังคมพลิกผัน ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ออกมาเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ 2) ด้านการบริหารงบประมาณ 3) ด้านการบริหารงานบุคคล และ 4) ด้านการบริหารทั่วไป โดยแนวปฏิบัติทั้ง 4 ด้านได้รับการรับรองจากผู้ทรงคุณวุฒิว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ด้านการบริหารทั่วไปและการสร้างเครือข่าย ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กควรให้ความสำคัญกับการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับหน่วยงานภายนอก เพื่อสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งและเปิดโอกาสให้ภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา

2) ด้านการบริหารงานบุคคล สถานศึกษาควรพัฒนาระบบการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรที่ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสมกับยุคสังคมพลิกผัน โดยเฉพาะการส่งเสริมให้ครูมีสมรรถนะหลายด้าน (Multi-skills)

3) ด้านการบริหารงานวิชาการ สถานศึกษาควรส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทชุมชนและยุคสังคมพลิกผัน โดยบูรณาการการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ และสร้างเครือข่ายทางวิชาการกับสถานศึกษาและหน่วยงานภายนอก

4) ด้านการบริหารงบประมาณ สถานศึกษาควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และผู้เรียน เพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้

5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยการนำแนวปฏิบัติที่ดีทั้ง 4 ด้านที่สังเคราะห์ได้ในครั้งนี้ ไปทดลองใช้จริงในสถานศึกษาขนาดเล็กเป็นระยะเวลาอย่างน้อย 1 ปีการศึกษา เพื่อประเมินผลกระทบ (Impact Assessment) ที่มีต่อคุณภาพผู้เรียนและประสิทธิภาพการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม

2) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบ (Comparative Study) แนวทางการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคสังคมพลิกผันระหว่างเขตพื้นที่การศึกษาต่าง ๆ เพื่อค้นหาความแตกต่างของบริบทและพัฒนาเป็นตัวแบบ (Model) ที่มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น

3) ควรศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการผลักดันและบูรณาการแนวปฏิบัติที่ดีลงสู่วัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน

6. เอกสารอ้างอิง (References)

[1] Office of the National Education Commission. (1999). *National Education Act B.E. 2542*. Bangkok: Office of the National Education Commission. (In Thai)

[2] Ministry of Education. (2007). *Ministerial Regulations on the Decentralization of Educational Administration and Management B.E. 2550*. *Royal Gazette*, *124*(24ก), 25-36. (In Thai)

[3] Office of the Basic Education Commission [OBEC]. (2018). *Classification Criteria for Small Schools*. Bangkok: Ministry of Education. (In Thai)

[4] Pharadee Anantnawee. (2024). School administration in the disruptive era: Strategic leadership for 21st century educational institutions. *Journal of Educational Administration, Silpakorn University*, *42*(4), 1040-1052. (In Thai)

[5] Areenya Thalerngsri. (2018). *Disruption and Education Management*. Bangkok: Amarin Printing and Publishing. (In Thai)

[6] Office of the Secretariat of the Education Council. (2020). *Report on the State of Thai Education 2019-2020*. Bangkok: Prikwaan Graphic. (In Thai)

[7] Wongwanich, S. (2014). *Needs Assessment Research*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. (In Thai)

[8] Butnapaeng, S., Rueangsi, W., & Sonjai, S. (2025). *Digital technology for educational administration of small school administrators*. pp. 881. (In Thai)

[9] Thammathitiphong, P., et al. (2023). *Guidelines for small school administration in the digital era*. p. 13. (In Thai)