การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

A Strategic Management Development to the Goals to Enhance Organization for Educational Innovation in Small Size School under the Lampang Primary Educational Service Area Office 2

ณัฏฐ์ รัตนศิริณิชกุล[1]
Nat Rattanasirinichakun[1]
Corresponding Author E-mail: nat_cha@g.lpru.ac.th

Received: 2022-08-31; **Revised:** 2022-10-28; **Accepted:** 2022-11-29

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ ผลลัพธ์ 2) สร้างและตรวจสอบยุทธศาสตร์ 3) ทดลองใช้ 4) ประเมินยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 คน ในการวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ ผลลัพธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ในการสร้างและตรวจสอบ ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 30 คน ในการทดลองใช้และประเมิน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม ประเด็นการสนทนา ร่างยุทธศาสตร์ แบบบันทึก แบบประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการวิเคราะห์ (1) จุดแข็ง คือการมีส่วนร่วมของครู ทำงานเป็นทีม การใช้ ICT ในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ (2) โอกาส คือ การมีส่วนร่วมของเครือข่าย (3) แรงบันดาลใจ คือ ครูต้องการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ (4) ผลลัพธ์ที่ดีที่จะเกิดขึ้น คือ สมรรถนะของครูจัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล คุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การมีส่วนร่วมจัดการศึกษา

2. ผลการสร้างและตรวจสอบ ยุทธศาสตร์หลัก (1) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (2) พัฒนาครูนวัตกรมีสมรรถนะจัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล (3) พัฒนาคุณภาพผู้เรียนจัดการเรียนรู้อย่างมีความสุข (4) สร้างภาคีเครือข่ายการมีส่วนร่วมจัดการศึกษา ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของยุทธศาสตร์โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก 3) ผลการทดลองใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม มาตรการส่งเสริมการบริหารและการจัดการเรียนรู้โดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีที่เหมาะสม ส่งเสริมการใช้ต้นทุนทางสังคม และทรัพยากรของชุมชนเพื่อการจัดการศึกษา 4) ผลการประเมินยุทธศาสตร์โดยภาพรวม มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมาย, องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา, โรงเรียนขนาดเล็ก

[1] อาจารย์, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
[1] Lecturer, Faculty of Education, Lampang Rajabhat University

Abstract

The objectives of this research were to 1) analyze strengths, opportunities, aspirations, and results, 2) create and inspect, 3) implement, and 4) evaluate the strategic management development to the goals to enhance organization for educational innovation in small size schools. A sample of 302 people were selected in analyzing strengths, opportunities, aspirations, and results, 8 experts in creating and inspecting strategies, and 30 informants in implementing and evaluating the strategies. The tools were questionnaires, group discussion topics, draft strategies, reflection form and evaluation form. The data were analyzed by using mean, standard deviation and content analysis. The results were as follows;

1. The analysis revealed that (1) strengths consisted of teachers' participation, teamwork culture, and the use of ICT in administration and learning management, (2) opportunities consisted of networks' participation, (3) inspiration consisted of teachers' intension in creating learning innovation, and (4) good results that will occur consisted of teachers' competency in learning management in the digital age, students' attributes and achievements, and participation in education administration.

2. The creating and inspecting revealed that the main strategies consisted of (1) enhancing administration efficiency with digital technology, (2) developing teacher innovators' capability in their learning management in the digital age, (3) developing learners' quality with happy learning management environment, and (4) creating partner networks in education administration participation. The strategic suitability inspection revealed that the overall were at a high level. 3) The implementation showed that regulations to promote administration and learning management should be set up in the appropriate strategy through innovation, suitable technology, and the use of social cost and community resources in educational administration. 4) The strategic evaluation showed that the benefits were at the highest level in overall and the feasibility was at a high level.

Keywords: Strategic Management Development to the Goals, Organization for Educational Innovation, Small Size School

บทนำ

ในสภาวการณ์การจัดการศึกษา ทุกภาคส่วนต้องการพัฒนาและยกระดับกำลังคนที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้ปรับตัวและเอื้อต่อการก้าวสู่ประเทศไทย 4.0 การจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีสมรรถนะรองรับการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล และโลกาภิวัตน์สู่ศตวรรษที่ 21 ขณะเดียวกันการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กก็เป็นกำลังเป็นปัญหาเรื้อรังในระดับประเทศ จากรายงานของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) วิเคราะห์ว่า ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กมีอยู่ 3 ข้อ คือ 1) ปัญหาขาดแคลนครู 2) ได้รับงบประมาณน้อยกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ 3) ต้นทุนในการจัดการเรียนการสอนต่อหัวสูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ (อัครนัย ขวัญอยู่. 2558) นั่นคือจะมียุทธศาสตร์อย่างไรเพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาเพื่อรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง พึ่งพาตนเองให้ได้มากที่สุด

การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์ที่มีลักษณะเฉพาะมุ่งเน้นเชิงบวกมากกว่าเชิงลบ ซึ่ง SOAR Analysis เป็นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมขององค์กรเพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์ในเชิงบวก เน้นจุดแข็ง สิ่งที่ประสบความสำเร็จที่ผ่านมา ค้นหาโอกาสแห่งความสำเร็จ สร้างแรงบันดาลใจนำพาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันของผู้บริหาร ครูและบุคลากรภายในโรงเรียนและอีกทั้งยังสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมไทยในศตวรรษที่ 21 (วนิดา แสนอินต๊ะ, และ เอกราช โฆษิตพิมานเวช. 2565) อีกทั้งยังเป็นยุทธศาสตร์เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรที่มีการปรับตัวทั้งระบบ SOAR Analysis เป็นเครื่องมือสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ และช่วยให้สามารถกำหนดเป้าหมาย เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า ในเชิงบวก ซึ่งแตกต่างจาก SWOT ซึ่งใช้เวลาเพื่อกระตุ้นให้แก้ไขจุดอ่อนและภัยคุกคาม การวิเคราะห์ SOAR นั้นจึงดีกว่าการวิเคราะห์ SWOT สำหรับสตาร์ทอัพ

(Mithun Sridharan. 2022) โรงเรียนขนาดเล็กจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา โดยองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ กล ยุทธ์ เป้าหมายองค์กรนวัตกรรม 2) โครงสร้างองค์กร 3) วัฒนธรรม ค่านิยม องค์กร 4) บรรยากาศองค์กร 5) ผู้นำองค์กรนวัตกรรม 6) ทักษะบุคลากร 7) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 8) การสนับสนุนทรัพยากร 9) การให้รางวัลความสำเร็จ 10) การจัดการความรู้ และข้อมูลข่าวสาร 11) การประเมินผลนวัตกรรม (ขวัญชนนก แสงท่านั่ง. 2563) โดยยุทธศาสตร์ SOAR จะเป็นการขับเคลื่อนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ตามบริบท สภาพแวดล้อม ปัญหา และความต้องการ ในระดับพื้นที่เพื่อการพัฒนาในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ ซึ่งการวิจัยนี้มุ่งทำการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

โรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ในปีการศึกษา 2562 มีจำนวน 76 แห่ง และเป็นโรงเรียนที่นำนักเรียนไปเรียนรวมสถานศึกษาหลักแล้ว จำนวน 18 แห่ง อยู่ระหว่างการขอเลิกสถานศึกษา ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบันมีการกระจายตัวอยู่ทุกตำบล เนื่องจากอัตราการเกิดของประชากรลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีสถานศึกษาขนาดเล็กเพิ่มขึ้นทุกปี สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กที่พบมากที่สุดคือ ขาดแคลนครูผู้สอน ครูไม่ครบทุกกลุ่มสาระ/ ไม่ครบชั้นเรียน ส่งผลให้โรงเรียนทุกแห่งต้องใช้ความพยายามในการระดมทรัพยากรจากแหล่งอื่นภายใต้ความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อนำงบประมาณมาจ้างครูผู้สอนร่วมกับการใช้สื่อดิจิทัล NEW DLTV /DLIT มาพัฒนาคุณภาพกระบวนการเรียนรู้ และยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) ภายใต้ความขาดแคลนครูผู้สอนและทรัพยากรด้านงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ได้ดำเนินการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กมาอย่างต่อเนื่อง ปีการศึกษา 2562 ได้ดำเนินการส่งคำขอเลิกโรงเรียนไปยังสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพื่อนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดพิจารณาให้ความเห็นชอบในการเลิกสถานศึกษาที่ไม่มีนักเรียนในปีการศึกษา 2563 จำนวน 11 แห่ง ส่วนการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กนั้นในปีการศึกษา 2562 มีแผนการควบรวมในภาคเรียนที่ 2 ซึ่งทุกขั้นตอนต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาของแต่ละโรงเรียนเพื่อลดช่องว่างของชุมชนไม่ให้เกิดความเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน

ด้วยเหตุผลข้างต้น จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 สามารถนำมากำหนดนโยบาย แผนงานการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก และในระดับปฏิบัติการในโรงเรียนขนาดเล็กสามารถปรับใช้ในการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาเพื่อคุณภาพทั้งองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในที่สุด หากมีผลในเชิงประจักษ์ที่เป็นการปฏิบัติที่ดีอาจขยายผลต่อเครือข่ายการพัฒนาในวงการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ในการเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2
2. เพื่อสร้างและตรวจสอบยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2
3. เพื่อทดลองใช้ยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2
4. เพื่อประเมินยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

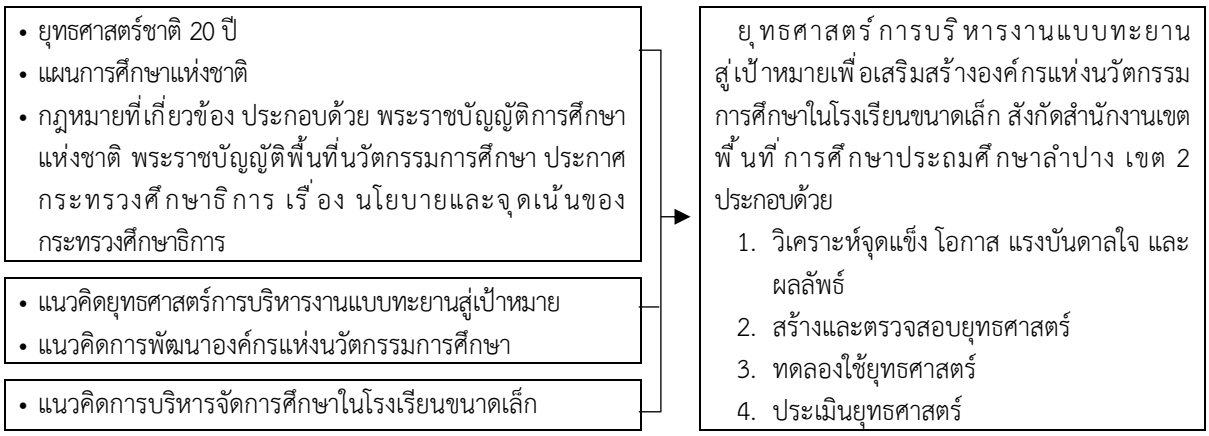
การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยนี้มุ่งพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา เป็นการวิเคราะห์แผนและกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดยุทธศาสตร์ ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยคำนึงถึงทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลเกี่ยวข้องการกำหนดยุทธศาสตร์ มีความสำคัญและจำเป็นต่อผู้บริหารที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

แนวคิดการพัฒนายุทธศาสตร์ที่ผ่านมานิยมใช้กันมาก คือ SWOT เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาสและอุปสรรค ปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดอ่อนและจุดแข็ง ซึ่งในองค์กรต่าง ๆ ได้นำมาวิเคราะห์สภาพปัญหาในองค์กรอย่างต่อเนื่อง (จิณณวัตร ปะโคทัง. 2559) นักวิชาการได้พยายามค้นหายุทธศาสตร์ในการบริหารงานแบบใหม่ ๆ หลายวิธี SOAR เป็นยุทธศาสตร์อีกแบบหนึ่งที่เริ่มมีการกล่าวถึงในปัจจุบัน SOAR Analysis ใช้สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อเป็นฐานสำหรับการพัฒนาและการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ SOAR เป็นคำย่อของ Strengths (จุดแข็ง) Opportunities (โอกาส) Aspiration (แรงบันดาลใจ) และ Result (ผลลัพธ์) ซึ่งพัฒนาต่อยอดมาจากสุนทรียสาธก หรือ Appreciative Inquiry (AI) โดย AI คือกระบวนการค้นหาสิ่งที่ดีอยู่แล้วในระบบ ทั้งนี้สามารถนำ SOAR Analysis มาใช้วิเคราะห์แทน SWOT Analysis โดย SOAR Analysis สามารถนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรได้

แนวคิดการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม โดย ขวัญชนนก แสงท่านั่ง (2563) ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมาย องค์กรนวัตกรรม 2) โครงสร้างองค์กร 3) วัฒนธรรม ค่านิยม องค์กร 4) บรรยากาศองค์กร 5) ผู้นำองค์กรนวัตกรรม 6) ทักษะบุคลากร 7) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 8) การสนับสนุนทรัพยากร 9) การให้รางวัลความสำเร็จ 10) การจัดการความรู้ และข้อมูลข่าวสาร 11) การประเมินผลนวัตกรรม ดังที่ Tiina Korhonen et al. (2018) ได้ทำการศึกษา 9 โรงเรียนนวัตกรรมที่เป็นสิ่งแวดล้อมเพื่อการออกแบบนวัตกรรมทางการศึกษา พบว่าโรงเรียนนวัตกรรมจะเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ความเป็นผู้นำทางวิชาชีพของครู และรูปแบบความร่วมมือของครู นักเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีบทบาทในชุมชนท้องถิ่นในการออกแบบและการปรับใช้นวัตกรรม

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามที่ได้นำเสนอข้างต้นสามารถนำมากำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ในการเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และสอบถามกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีรายละเอียด ดังนี้ 1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยประชากรประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 74 คน ครู จำนวน 633 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 608 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 1,315 คน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 74 คน ครู 116 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 112 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 302 คน 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใน

ขั้นตอนนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ในการเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการในประเด็น “การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก” สำหรับผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็กทั้ง 74 โรงเรียน พร้อมนำแบบสอบถามเกี่ยวกับจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ในการเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ให้ผู้บริหารสถานศึกษาสะท้อนมุมมอง และนำแบบสอบถามนี้ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตอบเพิ่มเติม ประกอบไปด้วย ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา และ 4) การวิเคราะห์ข้อมูล โดยข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

ขั้นที่ 1 ร่างยุทธศาสตร์ โดยผู้วิจัยจะนำผลการวิจัยจากขั้นตอนที่ 1 มาร่างยุทธศาสตร์

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ มีรายละเอียด ดังนี้ 1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูล กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยเป็นกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ จำนวน 8 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection) ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิในสถาบันอุดมศึกษามีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์การบริหารงาน จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิในระดับนโยบายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 2 คน และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา และมีการปฏิบัติเป็นเลิศ จำนวน 2 คน 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย ร่างยุทธศาสตร์ ประเด็นการสนทนากลุ่ม แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ เครื่องมืออำนวยความสะดวก ได้แก่ เทปบันทึกการสนทนา กล้องถ่ายรูป กล้องวีดีทัศน์ 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล โดย (1) นัดหมายการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยถึงผู้ทรงคุณวุฒิที่จะเข้าร่วมการสนทนา พร้อมส่งเอกสารร่างยุทธศาสตร์ แบบประเมินความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ และประเด็นการสนทนา นัดหมายวัน เวลา และสถานที่ (2) ดำเนินการสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่มด้วยตนเอง นำเสนอร่างยุทธศาสตร์ แบบประเมินความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ และประเด็นการสนทนา โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และ 4) การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลการประเมินความเหมาะสม ใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้ยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 มีการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การจัดทำแผนตามยุทธศาสตร์โดยจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ ณ ห้องประชุม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยกำหนดจุดมุ่งหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ และเป้าหมายในการพัฒนา โครงการกิจกรรมการพัฒนา ตลอดจนร่วมกันสร้างเครื่องมือสำหรับใช้ในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยอื่น ๆ 1) กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลำปาง เขต 2 ที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการ ในพื้นที่ 6 อำเภอ จำนวน 6 โรงเรียน ประกอบด้วย (1) โรงเรียนบ้านทุ่งขาม อำเภอเกาะคา (2) โรงเรียนไทยรัฐ 47 (บ้านนาเดา) อำเภอเสริมงาม (3) โรงเรียนชุมชนบ้านท่าแหน อำเภอแม่ทะ (4) โรงเรียนบ้านเด่น อำเภอสบปราบ (5) โรงเรียนแม่วะเด่นชัย อำเภอเถิน และ (6) โรงเรียนบ้านแม่ตั๋ง อำเภอแม่พริก แต่ละโรงเรียนเลือกแบบเจาะจง กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน ตัวแทนครู จำนวน 2 คน ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน รวมโรงเรียนละ 5 คน มีทั้งหมด 6 โรงเรียน รวมจำนวนทั้งสิ้น 30 คน 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ยุทธศาสตร์ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบบันทึกการสะท้อนคิด โดยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นกรอบ เนื้อหาในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ประสานความร่วมมือกับกลุ่มผู้เป้าหมายโรงเรียนขนาดเล็กที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการ จำนวน 6 โรงเรียน นัดหมาย วัน เวลา และสถานที่ในการจัดประชุม จัดให้มีการประชุมชี้แจงการนำยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กไปปรับใช้ตามบริบทของโรงเรียน และดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ ตามวัน เวลา และสถานที่นัดหมาย และ 4) การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นที่ 2 การนำแผนไปปฏิบัติ โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ผู้วิจัยลงพื้นที่ประชุมเชิงปฏิบัติการทั้ง 6 โรงเรียน โดยร่วมวิเคราะห์แผนกำหนดจุดมุ่งหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ และเป้าหมายในการพัฒนาโครงการ กิจกรรมการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 มีรายละเอียด ดังนี้ 1) กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลำปาง เขต 2 ที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการ ในพื้นที่ 6 อำเภอ จำนวน 6 โรงเรียน จำนวนรวมทั้งสิ้น 30 คน ซึ่งเป็นกลุ่มเดียวกันกับขั้นตอนการทดลองใช้ 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยลงพื้นที่เก็บข้อมูลด้วยตนเอง และ 4) การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลการประเมินยุทธศาสตร์ ใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ในการเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จากการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยผู้อำนวยการสำนักเขตพื้นที่เป็นประธาน มีผู้บริหารสถานศึกษาหรือตัวแทนเข้าร่วม จำนวน 74 คน และได้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และได้ส่งแบบสอบถามนี้ ไปยังครู จำนวน 116 คน และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 112 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้รับแบบสอบถามคืนกลับมาจำนวน 180 ฉบับ และเมื่อนำไปรวมกับผู้บริหารสถานศึกษา รวมจำนวน 254 คน จากกลุ่มตัวอย่าง 302 คน คิดเป็นร้อยละ 84.11 จากนั้นนำข้อมูลทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) วิเคราะห์และสังเคราะห์การค้นหาใน 4 ประเด็นหลัก ได้ข้อค้นพบ ดังนี้ 1) การค้นหาจุดแข็ง (Strengths) พบว่า มีประเด็นสำคัญคือ การมีส่วนร่วมของครู การมีวัฒนธรรมทำงานเป็นทีม การนำ ICT มาใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ 2) การค้นหาโอกาส (Opportunities) พบว่า มีประเด็นสำคัญคือ การมีส่วนร่วมของเครือข่ายต่าง ๆ เช่น ชุมชน ผู้ปกครอง การส่งเสริมจากหน่วยงานภายนอก คณะกรรมการสถานศึกษาที่เข้มแข็ง การมีเครือข่ายศิษย์เก่า 3) การค้นหาแรงบันดาลใจ (Aspirations) พบว่า มีประเด็นสำคัญคือ ครูมีแรงบันดาลใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ สรรค์สร้างแนวคิดเชิงนวัตกรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิต ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่นักเรียนมีความสุข 4) การค้นหาผลลัพธ์ที่ดีที่จะเกิดขึ้น (Results) พบว่า มีประเด็นสำคัญคือ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัลบนฐานของความขาดแคลนในโรงเรียนขนาดเล็ก นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา การจัดการศึกษาที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2. ผลการสร้างและตรวจสอบยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

2.1 ผลการสร้างยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ที่เกิดจากการร่างยุทธศาสตร์และตรวจสอบยุทธ์ มีรายละเอียด ดังภาพ 2

วิสัยทัศน์ : ขับเคลื่อนองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก	
ยุทธศาสตร์	**มาตรการ**
1. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	1.1 จัดหา วัสดุ อุปกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับ ICT เทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นมาใช้ในการบริหารจัดการ 1.2 สรรหา/พัฒนาบุคลากร ผู้รับผิดชอบงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการ
2. พัฒนาครูนวัตกรที่มีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล	2.1 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ 2.2 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาด้านนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล
3. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยการจัดการเรียนรู้อย่างมีความสุข	3.1 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ 3.2 สร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3.3 จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการของนักเรียนตามความเหมาะสมของช่วงวัย เน้นการเรียนรู้แบบ Active learning การบูรณาการกับวิถีชีวิต เป็นต้น
4. สร้างภาคีเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	4.1 ส่งเสริมการใช้ต้นทุนทางสังคมที่เป็นวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ปราชญ์ชาวบ้าน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมของชุมชนเพื่อการจัดการศึกษา 4.2 สานสัมพันธ์เครือข่ายการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน (ผู้บริหาร ครู ชุมชน ผู้ปกครอง ชมรมศิษย์เก่า คณะกรรมการสถานศึกษา บุคคล และหน่วยงาน/องค์กรภายนอก)

ภาพที่ 2 ยุทธศาสตร์และมาตรการของการบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

จากภาพที่ 2 ยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 พบว่า ยุทธศาสตร์มีหารกำหนดวิสัยทัศน์ “ขับเคลื่อนองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก” ประกอบด้วยยุทธศาสตร์หลัก 4 ยุทธศาสตร์ 9 มาตรการ

2.2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยทำการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน รายละเอียด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการตรวจสอบความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยภาพรวม

รายการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
ยุทธศาสตร์ 1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	3.75	0.71	มาก
ยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาครูนวัตกรที่มีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล	4.25	0.46	มาก
ยุทธศาสตร์ 3 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยการจัดการเรียนรู้อย่างมีความสุข	3.88	0.64	มาก
ยุทธศาสตร์ 4 สร้างภาคีเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	4.50	0.53	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	**4.09**	**0.38**	**มาก**

จากตารางที่ 1 การตรวจสอบความเหมาะสมของยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.09, S.D. = 0.38) และเมื่อพิจารณารายยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สร้างภาคีเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.50, S.D. = 0.53) รองลงมาคือพัฒนาครูนวัตกรที่มีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.25, S.D. = 0.46)

ส่วนยุทธศาสตร์ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยการจัดการเรียนรู้อย่างมีความสุข มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.88, S.D. = 0.64)

3. ผลการทดลองใช้ยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

ผลการใช้ยุทธศาสตร์เป็นการสะท้อนคิด (Reflective Thinking) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นโรงเรียนอาสาสมัครเข้าร่วมโครงการ 6 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 30 คน มีประเด็นสำคัญที่สะท้อนจากผู้ปฏิบัติจริงในพื้นที่มีข้อค้นพบสรุปได้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม คือ การส่งเสริมสนับสนุนการบริหารและการจัดการเรียนรู้โดยใช้ สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่เหมาะสมตามบริบท การส่งเสริมสนับสนุนต้นทุนทางสังคมที่เป็นวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีของชุมชนเพื่อการจัดการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมที่หลากหลาย การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนขนาดเล็ก การใช้ทรัพยากรในบริบท ชุมชน สิ่งแวดล้อมอย่างคุ้มค่า

4. ผลการประเมินยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ผู้ให้ข้อมูลในการประเมินยุทธศาสตร์เป็นกลุ่มเดียวกับโรงเรียนที่เป็นอาสาสมัครเข้าร่วมโครงการ 6 โรงเรียน จำนวน 30 คน มีผลการประเมินยุทธศาสตร์ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการประเมินความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยภาพรวม

ยุทธศาสตร์ที่	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
1. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	4.50	0.57	มากที่สุด	3.47	0.51	ปานกลาง
2. พัฒนาครูนวัตกรที่มีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล	4.53	0.51	มากที่สุด	3.93	0.52	มาก
3. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยการจัดการเรียนรู้อย่างมีความสุข	4.50	0.57	มากที่สุด	3.43	0.50	ปานกลาง
4. สร้างภาคีเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	4.60	0.50	มากที่สุด	4.47	0.51	มาก
ค่าเฉลี่ย	**4.53**	**0.24**	**มากที่สุด**	**3.83**	**0.27**	**มาก**

จากตารางที่ 2 การประเมินความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 พบว่า 1) ความเป็นประโยชน์ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.53, S.D. = 0.24) และเมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สร้างภาคีเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.60, S.D. = 0.50) รองลงมาคือพัฒนาครูนวัตกรที่มีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.53, S.D. = 0.51) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ($\overline{X}$ = 4.50, S.D. = 0.57) และพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยการจัดการเรียนรู้อย่างมีความสุข มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.50, S.D. = 0.57) 2) ความเป็นไปได้ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.83, S.D. = 0.27) และเมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สร้างภาคีเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.50, S.D. = 0.53) รองลงมาคือพัฒนาครูนวัตกรที่มีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.93, S.D. = 0.52) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยการจัดการเรียนรู้อย่างมีความสุข มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.43, S.D. = 0.50)

อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ในการเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง พบว่า 1) การค้นหาจุดแข็ง ได้แก่ การมีส่วนร่วมของครู การมีวัฒนธรรมทำงานเป็นทีม การนำ ICT มาใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ 2) การค้นหาโอกาส ได้แก่ การมีส่วนร่วมของเครือข่าย 3) การค้นหาแรงบันดาลใจ ได้แก่ ครูต้องการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ให้นักเรียนมีความสุข 4) การค้นหาผลลัพธ์ที่ดีที่จะเกิดขึ้น ได้แก่ สมรรถนะของครูในการจัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล คุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทั้งนี้เนื่องมาจากแนวคิดการวิเคราะห์องค์กรแบบ SOAR จะมีความแตกต่างจาก SWOT ตรงที่ให้ความสำคัญการคิดเชิงบวก หามุมมองแรงบันดาลใจ มองหาผลลัพธ์ที่ดีที่จะเกิดขึ้นเพื่อการพัฒนามากกว่าที่จะมองที่จุดอ่อน หรืออุปสรรค ซึ่งมีความเหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็กที่ต้องก้าวข้ามวิกฤตบนความขาดแคลนรอบด้าน จุดแข็งที่เด่นชัดคือ การมีส่วนร่วม การอยู่กันแบบครอบครัว ร่วมแรงร่วมใจทำทุกอย่างเพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า แน่นอนว่าจะต้องสร้างพลังใจ แรงบันดาลใจ สร้างนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งความสุข จัดการเรียนรู้อย่างไรให้เด็ก ๆ มีความสุข ตัวช่วยที่สำคัญคือ นวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ ปัจจัยที่สำคัญคือการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน

ดังนั้นผลการวิเคราะห์ด้วย SOAR จึงเป็นจุดประกายให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร ชุมชน และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีความหวังที่จะจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในรูปแบบเฉพาะเป็นของตัวเองสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ดังที่ ภิญโญ รัตนาพันธ์ (2556) ได้วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่าง SWOT และ SOAR ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรนั้น จะใช้หลักการประเมิน สภาพแวดล้อม ของปัจจัยทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ ทิศทาง แล้วจึง กำหนดเป็นยุทธวิธี ดำเนินงาน ซึ่งหลักการนี้เป็นไปตามหลักการวิเคราะห์ของ SWOT การวิเคราะห์ โดยใช้ SWOT มีจุดเน้น อยู่ที่การค้นหา จุดแข็ง (S) และ จุดอ่อน (W) ภายในขององค์กร แล้ววิเคราะห์หา โอกาส (O) และอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (T) จากภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น การวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นการเปรียบเทียบทั้งด้านบวก คือ จุดแข็ง และโอกาส และด้านลบ คือ จุดอ่อนและอุปสรรค โดยมีความมุ่งหวังว่า จะสามารถสร้างสมดุลจากการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่มีต่อองค์กรในการสำรวจเพื่อค้นหาจุดบกพร่องและอุปสรรคนั้นอาจส่งผลในทางลบมากกว่าทางบวกกับองค์กร เนื่องจากว่าการวิเคราะห์ปัญหาที่ยากแก่การแก้ไขเปรียบเสมือนกับการเข็นครกขึ้นภูเขา ที่นอกจากจะทำให้ เกิดความรู้สึกท้อแท้ สิ้นหวังแล้ว ยังก่อให้เกิดความหวาดวิตกต่อปัญหาและอุปสรรคนั้นด้วย นอกจากนี้การเน้นย้ำอยู่กับข้อผิดพลาด และจุดอ่อนขององค์กร อาจสร้างความเหนื่อยล้าเบื่อหน่าย กับปัญหาที่ไม่เป็นที่ต้องการนั้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจ และกำลังใจ ที่จะต่อสู้เพื่อความสำเร็จขององค์กรได้

อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์ด้วย SOAR จะเป็นจุดเริ่มต้นของการขับเคลื่อนองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งนวัตกรรมการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมด้วย การนำ ICT มาใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ ดังที่ ภารดี อนันต์นาวี (2564) กล่าวถึง องค์กรนวัตกรรม ว่าผู้บริหารต้องมีความคิดสร้างสรรค์แสวงหาสิ่งใหม่ ๆ ใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม มีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

2. ผลการสร้างและตรวจสอบยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 พบว่า วิสัยทัศน์ “ขับเคลื่อนองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก” โดยยุทธศาสตร์หลัก ประกอบด้วย 1) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 2) พัฒนาครูนวัตกรที่มีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล 3) พัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยการจัดการเรียนรู้อย่างมีความสุข และ 4) สร้างภาคีเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ พบว่าโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก

ยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยภาพรวม ให้ความสำคัญกับการก้าวข้ามวิกฤต พยายามค้นหา แรงบันดาลใจ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการ การพัฒนาครูและบุคลากร เป้าหมายคือผู้เรียนมีคุณภาพเรียนรู้อย่างมีความสุข ด้วยการขับเคลื่อนของภาคีเครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลาย สิ่งที่สะท้อนดังกล่าว มีส่วนคล้ายกับ ศศิรดา แพงไทย และ สมใจ มณีวงษ์ (2561) ได้ทำการศึกษายุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่มี

ประสิทธิผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 พบว่า ยุทธศาสตร์หลักคือ 1) ส่งเสริมพัฒนาครูสู่มืออาชีพ 2) พัฒนางานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ 3) พัฒนาสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก 4) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) บริหารแบบมีส่วนร่วมสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และดังที่ สุนิสา คงสุวรรณ และคณะ (2561) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาแบบจำลองการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า นวัตกรรมการจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) การรวมชั้นแบบคละชั้น 2) การบูรณาการหลักสูตร 3) ความร่วมมือจากชุมชน 4) การใช้เทคโนโลยีการศึกษา 5) การเป็นโรงเรียนเครือข่าย 6) การผสมผสานด้วยวิธีการหลากหลายโดยผสมผสาน 7) การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 มียุทธศาสตร์หลัก และมาตรการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ 1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล มาตรการ 1.1 จัดหา วัสดุ อุปกรณ์เกี่ยวกับ ICT เทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นมาใช้ในการบริหารจัดการ 1.2 สรรหาหรือพัฒนาบุคลกร ผู้รับผิดชอบงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการ ทั้งนี้เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา โลกได้ก้าวไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กต้องปรับตัวเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล จัดหา วัสดุ อุปกรณ์ ICT เทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็น สรรหา/พัฒนาบุคลกร ผู้รับผิดชอบงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง แต่โรงเรียนต้องคงอยู่อย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารเองควรมีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล นำนวัตกรรม เทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สูงสุด ดังที่ จีระนันท์ มูลมาตร, และคณะ (2564) ได้กล่าวถึง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารของสถานศึกษาในยุค digital transformation ว่าปัจจุบันโลกถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี กิจกรรมถูกดำเนินไปภายใต้เทคโนโลยีดิจิทัล มีบทบาทในการบริหารจัดการทุกภาคส่วน โดยเฉพาะด้านการศึกษาที่มีความจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีในการปฏิรูปการบริหารสถานศึกษาให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อยกระดับความสามารถในการจัดการศึกษาและส่งเสริมผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การจะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล ประกอบด้วยปัจจัย คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา 2) บุคลากร 3) วัฒนธรรมองค์กร และ 4) เทคโนโลยีสารสนเทศ เมื่อองค์ประกอบทำงานประสานกันจะเป็นเสมือนเกราะป้องกันให้สถานศึกษาทำงานได้อย่างราบรื่น

ยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาครูนวัตกรที่มีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล มาตรการ 2.1) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ และ 2.2) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาด้านนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล ทั้งนี้เนื่องมาจากการที่จะบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพ ครูและบุคลากรมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ควรได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้สร้างนวัตกรรม ให้นักเรียนได้เรียนรู้ คิดสร้างสรรค์ คิดเชิงระบบเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนา จุดเริ่มต้องพัฒนาที่ครูและบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัลเพื่อให้มีคุณลักษณะครูนวัตกร ดังที่ วิวัฒน์ มีสุวรรณ์ (2560) ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของครูนวัตกรด้านเทคโนโลยีการศึกษาในสถานศึกษาสำหรับปฏิบัติการสอน เครือข่ายมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า ตัวแปรที่ดีที่สุดที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของครูนวัตกร ประกอบด้วย นโยบายและยุทธศาสตร์การศึกษา การถ่ายทอดเทคโนโลยีการศึกษา คุณสมบัติของเทคโนโลยีการศึกษา ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษา การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน และภาวะเศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์ 3 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยการจัดการเรียนรู้อย่างมีความสุข มาตรการ 3.1 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ 3.2 สร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และ 3.3 จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการของนักเรียนตามความเหมาะสมของช่วงวัย เน้นการเรียนรู้แบบ Active learning การบูรณาการกับวิถีชีวิต ทั้งนี้เนื่องมาจากโรงเรียนขนาดเล็กจำเป็นต้องจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา โดยเฉพาะการให้ความสำคัญว่าจะจัดการศึกษา และจัดการเรียนรู้อย่างไรให้นักเรียนเกิดความสุข การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมแรงเชิงบวกในการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อม ที่น่าอยู่ น่าเรียน กิจกรรมที่บ่มเพาะผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เหมาะสม อาทิ การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการกับวิถีชีวิต วิถีชุมชน การให้นักเรียนได้ลงมือทำด้วยตัวเองผ่านการเรียนรู้แบบ Active learning อันจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีความสุข ดังที่ อิสรา จิตตะโล, และคณะ (2559) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้อย่างมีความสุขของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์

ทางบวกกับการเรียนรู้อย่างมีความสุขของนักเรียน ได้แก่ บรรยากาศในห้องเรียน ความเหมาะสมของบทเรียน กิจกรรมในการเรียนการสอน สื่อในการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนการสอน และคุณลักษณะของครู

ยุทธศาสตร์ 4 สร้างภาคีเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มาตรการ 4.1 ส่งเสริมการใช้ต้นทุนทางสังคมที่เป็นวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ปราชญ์ชาวบ้าน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมของชุมชนเพื่อการจัดการศึกษา และ 4.2 สานสัมพันธ์เครือข่ายการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน (ผู้บริหาร ครู ชุมชน ผู้ปกครอง ชมรมศิษย์เก่า คณะกรรมการสถานศึกษา บุคคล และหน่วยงาน/องค์กรภายนอก) ทั้งนี้เนื่องมาจากจุดแข็งของโรงเรียนขนาดเล็กคือการอยู่กันแบบครอบครัว พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือแบ่งปัน ครูและบุคลากรในโรงเรียนแทบจะได้ทำทุกอย่าง ดังนั้น ภาคีเครือข่ายการมีส่วนร่วมจึงเป็นเรื่องสำคัญจำเป็นเพื่อการให้การบริหารจัดการศึกษา และการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ หากเชื่อว่าการศึกษามีคุณภาพดีจริง คุณภาพชีวิตต้องดีด้วย บริบทโรงเรียนขนาดเล็กโดยส่วนมากจะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และจัดการศึกษาโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน การรื้อฟื้นขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงาม การระดมสรรพกำลัง ทรัพยากรที่มีอยู่เป็นสิ่งที่ต้องตระหนักนำมาเป็นฐานในการพัฒนา อีกทั้งควรสานสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วยความจริงใจในการแก้ปัญหาและพัฒนา ดังที่ ณัฐพล พันธุ์ภิญญา, และคณะ (2564) ได้วิเคราะห์ความสอดคล้องของสภาพปัญหาการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และนำเสนอกลยุทธ์การมีส่วนร่วมการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมในการระดมความคิด 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผน 3) การมีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติ 4) การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล 5) การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไข 6) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์และชื่นชมยินดี

3. ผลการทดลองใช้ยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 พบว่า ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ควรกำหนดมาตรการ ส่งเสริมการบริหารและการจัดการเรียนรู้โดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีที่เหมาะสม ส่งเสริมการใช้ต้นทุนทางสังคม และทรัพยากรของชุมชนเพื่อการจัดการศึกษา ทั้งนี้เนื่องมาจาก หากต้องการก้าวข้ามอุปสรรค ปัญหาสู่การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนทั่วทั้งองค์กร อาจจะต้องขับเคลื่อนในความเป็นอัตลักษณ์ ตามแนวคิด OKRs ดังที่ ประสิทธิ์ หนูกุ้ง, และเรชา ชูสุวรรณ (2565: 783 - 784) นำเสนอแนวคิดการวางยุทธศาสตร์การจัดการศึกษา Next normal: ความปกติถัดไปของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ว่าในการจัดการศึกษาเป้าหมายที่สำคัญที่สุดคือ ผู้เรียนที่จะต้องมีคุณภาพ วิธีการนำแผนยุทธศาสตร์ ไปใช้ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) การสร้างความเข้าใจให้มีการรับรู้ทั่วทั้งองค์กร 2) การสร้างหุ้นส่วนพันธมิตร (Strategic partner) 3) การนำแผนสู่การปฏิบัติระดับสถานศึกษา สถานศึกษามีผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ใกล้ชิดกลุ่มเป้าหมายหรือผู้เรียนมากที่สุด โครงการทุกโครงการกิจกรรมทุกกิจกรรมจะถูกแปลงแผนยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติที่ตัวผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยยึดความแตกต่างระหว่างผู้เรียนรายบุคคล กิจกรรมที่จัดสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ โดยเน้นกิจกรรมที่นักเรียนได้ปฏิบัติจริงในรูปแบบ Active Learning และ 4) การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน โดยหลักการ OKRs หากมีการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุ-ประสงค์ที่กำหนดไว้ เป้าหมายที่ที่จะได้รับคือผู้เรียนที่มีคุณภาพ อาศัยรูปแบบ วิธีการนำแผนยุทธศาสตร์ ทั้ง 4 ขั้นตอน ไปใช้ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นคนไทยยุค 4.0 ในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้มีการสะท้อนคิดถึงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมให้มีการส่งเสริมการบริหารและการจัดการเรียนรู้โดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นตัวช่วยเป็นอย่างดีในกรณีครูไม่เพียงพอ และการส่งเสริมสนับสนุนต้นทุนทางสังคมที่เป็นวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีของชุมชนเพื่อการจัดการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมที่หลากหลาย การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนขนาดเล็ก การใช้ทรัพยากรในบริบท ชุมชน สิ่งแวดล้อมอย่างคุ้มค่า ควรขับเคลื่อนด้วยแนวคิด OKRs ที่นำเสนอดังกล่าวไว้เบื้องต้น

4. ผลการประเมินยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 พบว่าโดยภาพรวม มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจาก ยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นเป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากความร่วมมือ และการระดมความคิดจากพื้นที่จริงที่ประสบปัญหาและสมัครใจเข้าร่วมโครงการโดย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา ตลอดจนเครือข่ายความร่วมมือ มีความมุ่งมั่น ปรารถนา ให้มีการขับเคลื่อนคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กในทุกมิติ ประเด็นยุทธศาสตร์หลักทั้ง 4 ยุทธศาสตร์จึงเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ขณะเดียวกันการประเมิน

ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมากจากยังไม่มีบางประเด็นที่เป็นข้อจำกัดในบางพื้นที่ อาทิ สัญญาณอินเทอร์เน็ต การใช้ ICT เทคโนโลยีดิจิทัลอาจมีปัญหาบ้าง หรือประเด็นยุทธศาสตร์นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาคุณภาพนักเรียนอาจจะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญพัฒนาเพิ่มเติมในพื้นที่

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ควรกำหนดนโยบายให้โรงเรียนกำหนดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในการบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเฉพาะการส่งเสริมนวัตกรรม เทคโนโลยี เพื่อพัฒนาศักยภาพองค์กรที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาครูนวัตกรที่มีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล พัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยการจัดการเรียนรู้อย่างมีความสุข สร้างภาคีเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

1.2 ข้อเสนอแนะสู่การปฏิบัติ โรงเรียนขนาดเล็กควรกำหนดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในการบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงโดยมีจุดเน้นที่วัฒนธรรมองค์กร จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ การใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี ที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร ครู และเอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ตลอดจนสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลายเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาครูนวัตกรที่มีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยการจัดการเรียนรู้อย่างมีความสุข และการสร้างภาคีเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในโรงเรียนขนาดเล็ก

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลในโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดต่าง ๆ

เอกสารอ้างอิง

ขวัญชนนก แสงท่านั่ง. (2563). รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. **วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ,** 5(7): 153 - 168.

จิณณวัตร ปะโคทัง. (2559). ยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบทะยานสู่เป้าหมาย (SOAR Analysis). **วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี,** 16(3): 1 - 6.

จีระนันท์ มูลมาตร, ธาริณี ใจสะอาด, นงเยาว์ เรืองบุญส่ง, ภานุวัฒน์ สุวรรณมาโจ, รวิวรรณ สิทธิสุวรรณ, ธีรังกูร วรบำรุงกุล, เริงวิชญ์ นิลโคตร, วัยวุฒิ บุญลอย, และ อรุณเกียรติ จันทร์ส่งแสง. (2564). การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ทรานฟอร์เมชั่น. **วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย,** 17(2): 21 - 32.

ณัฐพล พันธุ์ภิญญา, เพียงแข ภูผายาง, สุรินทร์ ภูสิงห์, และ บรรจบ บุญจันทร์. (2564). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,** 15(2): 220 - 231.

ประสิทธิ์ หนูกุ้ง, และ เรชา ชูสุวรรณ. (2565). การวางยุทธศาสตร์การจัดการศึกษา Next normal: ความปกติถัดไปของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน. **วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์,** 5(3): 776 - 789.

ภารดี อนันต์นาวี. (2564). องค์กรนวัตกรรมทางการศึกษา: การบริหารจัดการ. **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ**, 10(2).

ภิญโญ รัตนาพันธ์. (2556). SOAR Analysis: เครื่องมือที่นำมาใช้แทน SWOT Analysis. **วารสารวิทยาลัย บัณฑิตศึกษาการจัดการ มข,** 6(2): 7 - 20.

วนิดา แสนอินต๊ะ, และ เอกราช โฆษิตพิมานเวช. (2565). การพัฒนากลยุทธ์เพื่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในสังคมไทยปัจจุบันโดยใช้ SOAR Analysis. **วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาขอนแก่น,** 9(2): 51 - 63.

วิวัฒน์ มีสุวรรณ์. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของครูนวัตกรด้านเทคโนโลยีการศึกษา ในสถานศึกษาสำหรับปฏิบัติการสอน เครือข่ายมหาวิทยาลัยนเรศวร. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร,** 19(3): 50 - 62.

ศศิรดา แพงไทย, และ สมใจ มณีวงษ์. (2561). ยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1. **JOURNAL OF NAKHONRATCHASIMA COLLEGE,** 12(2): 114 - 125.

สุนิสา คงสุวรรณ, พรเทพ รู้แผน, และ อรรณพ จีนะวัฒน์. (2561). การพัฒนาแบบจำลองการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **วารสารวิจัยรำไพพรรณี,** 12(3): 39 - 48.

อิสรา จิตตะโล, วราพร เอราวรรณ์, และ สมเกียรติ ทานอก. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้อย่างมีความสุขของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์. **วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,** 22(1): 386 - 396.

อัครนัย ขวัญอยู่. (2558). แนวทางการแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก. **รายงานทีดีอาร์ไอ.** ฉบับที่ 113, มีนาคม 2558.

Mithun Sridharan. (2022). **SOAR Analysis – A tool for strategic planning.** Retrieved 18 November 2022, from https://thinkinsights.net/strategy/soar-analysis/.

Tiina Korhonen, Jari Lavonen, Minna Kukkonen, Kati Sormunen, & Kalle Juuti. (2018). **9. The Innovative School as an Environment for the Design of Educational Innovations.** Retrieved 10 November 2022, from https://www.researchgate.net/publication/301523446_The_Innovative_School_as_an_Environment_for_the_Design_of_Educational_Innovations.