

กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษา
ของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน
Collaborative Network Management Strategies for Educational
Management of Small-Sized Schools in Specific Upper Northern Areas

พิเศรษฐ์ ไชยสุภา^{1**} , น้ำผึ้ง อินทะเนตร^{2***}
Piset Chaisupa^{1**} , Nampueng Intanate^{2***}

¹หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เลขที่ 239 ถนนห้วยแก้ว ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50200

¹Doctor of Philosophy Program in Research and Development in Education

Faculty of Education, Chiang Mai University

239 Huaykaew Road, Muang District, Chiang Mai 50200

²คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เลขที่ 239 ถนนห้วยแก้ว ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50200

²Faculty of Education, Chiang Mai University

239 Huaykaew Road, Muang District, Chiang Mai 50200

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์และศึกษาผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน รวบรวมข้อมูลในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนและจังหวัดน่าน แบ่งการวิจัยเป็น 2 ระยะ คือ 1) การพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน โดยจัดทำร่างกลยุทธ์ด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการวางแผนแบบมีส่วนร่วม (A-I-C: Appreciation Influence Control) ของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คน และใช้กระบวนการสร้างภาพอนาคต (Scenario

** ผู้เขียนหลัก

อีเมล: piset.chai@gmail.com

*** อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก (อาจารย์ ดร. ประจักษ์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่)



Planning) ในการกำหนดกลยุทธ์ ตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์โดยใช้แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยทดลองใช้กับโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 โรงเรียน ประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ด้วยผู้ทรงคุณวุฒิคนกลาง (Third Party) จำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการประชุมหาข้อสรุปที่เป็นเอกฉันท์ตามเกณฑ์การประเมินในภาพรวม (Holistic Rubric) 5 ระดับ และประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกลยุทธ์ จำนวน 44 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 19 มาตรการ สำหรับการศึกษาดำเนินงานตามกลยุทธ์พบว่าภาพรวมมีผลการดำเนินงานผ่านเกณฑ์การประเมินระดับดีมากขึ้นไป ยกเว้นมาตรการที่ 2.4 ที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับปรับปรุง ส่วนการประเมินความพึงพอใจพบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจต่อกลยุทธ์ในระดับมาก

คำสำคัญ

กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายความร่วมมือ การบริหารจัดการศึกษา
สถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษ

Abstract

The research objectives were to develop the strategies and study the results of Performance of the collaborative network management strategies for educational management of small-sized schools in specific upper northern areas. Data were collected from Mae Hong Son and Nan provinces. There are two stages of the research process: 1) Developing the collaborative network management strategies for educational management of small-sized schools in specific upper northern areas. A draft of the strategy was prepared by a participatory planning workshop of 18 experts. And Strategic planning from scenarios planning. Quality evaluate of the strategies using the questionnaire by 15 experts. Data were analyzed by content analysis mean and standard deviation. 2) Implementing strategies for experimentation with 5 small-sized schools. Evaluate the performance of the strategy by Third Party of 5 experts. Analyze empirical data based on Holistic Rubric (5 levels) Summarize with a consensus of experts and Satisfaction assessment by stakeholder inquiries on strategy. Analyze data by mean and standard deviation. The research results were found that: Collaborative network management strategies for educational management of small-sized schools in specific upper northern areas, There are 4 strategies and 19 Measures. For the study of the performance of the strategy, it was found that Overall, the performance was

better than the evaluation criterion. Except in the measure 2.4, the assessment is at an improvement level. In terms of satisfaction, the stakeholders were highly satisfied with their strategy.

Keywords

Collaborative Network Management Strategies, Educational Management, Small-Sized Schools in Specific Area

บทนำ

การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กนั้นปัจจุบันพบว่ายังประสบกับอุปสรรคปัญหาหลายด้าน ซึ่งแปรผันตรงกับจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปีเนื่องมาจากการกระจายตัวของประชากรที่ตั้งถิ่นฐานอยู่ในพื้นที่ต่างๆ ของประเทศ ดังนั้นเพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษาให้เป็นที่ไปอย่างทั่วถึง ภาครัฐจึงต้องจัดตั้งโรงเรียนขึ้นในแต่ละชุมชน แต่จากอัตราการเกิดของประชากรที่ลดลงอย่างต่อเนื่องส่งผลให้โรงเรียนมีขนาดเล็กลงด้วย ซึ่งจากข้อมูลจำนวนโรงเรียนจำแนกตามขนาดจำนวนนักเรียนปีการศึกษา 2559 ของ Office of Basic Education Policy and Planning (2016) พบว่า โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีทั้งสิ้น 30,717 โรงเรียน ในจำนวนดังกล่าวเป็นโรงเรียนขนาดเล็กถึง 15,705 โรงเรียน ขณะที่ข้อมูลของ Office of Basic Education Policy and Planning (2015) พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่มีสภาพปัญหาในการจัดการศึกษาที่เหมือนกัน คือ มีคุณภาพการจัดการศึกษาค่อนข้างต่ำ โดยโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนหนึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ลักษณะพิเศษทางไกล ความเจริญ เกิดความยากลำบากทั้งการบริหารและการจัดการเรียนการสอน ขาดแคลนครู ครูไม่ครบชั้น ครูย้ายบ่อย ประชากรมีฐานะยากจนไม่มีศักยภาพในการระดมทรัพยากรเพื่อนำมาสนับสนุนการจัดการศึกษา สอดคล้องกับ Surakitbowon (2011) ที่ระบุโรงเรียนขนาดเล็กมีหลายปัญหาที่อาจสืบเนื่องมาจากสาเหตุสำคัญคือโรงเรียนมีทรัพยากรทางการบริหารจัดการที่จำกัดและไม่สามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กกลายเป็นวิกฤตปัญหาสำคัญทั้งในแง่การบริหารและการจัดการเรียนการสอนที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างต่อเนื่อง จริงจัง ซึ่งในปี พ.ศ. 2549 Office of the Basic Education Commission. (2006) ได้สังเคราะห์วิธีปฏิบัติที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่างๆ ทั่วประเทศเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาขนาดเล็ก พบว่า มีนวัตกรรม 4 รูปแบบ คือ 1) การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ 2) การจัดการเรียนรู้ด้วยคอมพิวเตอร์ 3) การจัดการเรียนรู้ระบบทางไกลผ่านดาวเทียม และ 4) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ข้อสรุปดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาขนาดเล็กนั้น สามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาเป็นแนวทางหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพปัญหาได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่พิเศษ ทิวกันดาร ห่างไกล ดังที่ The Comptroller General's Department (2013) ได้ประกาศกำหนด



สำนักงานในพื้นที่พิเศษประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ไว้ ทั้งนี้การสร้างเครือข่ายจะเป็นการเสริมพลังแก่สถานศึกษาในการระดมสรรพกำลัง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ พี่พาคาศัยช่วยเหลือกันภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ ดัง KrueThep (2007, 39) ที่ระบุปัญหาสาธารณะหลายประการที่อาจเกินกว่าขีดความสามารถของหน่วยงานภาครัฐที่จะดูแลจัดการได้อย่างทั่วถึงแต่เพียงลำพัง การสร้างเครือข่ายเพื่อจัดการกับปัญหาจึงเปรียบเสมือนการขยายเส้นทางให้แก่องค์กรภาครัฐในการเข้าถึงและลงมือแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างลุล่วงโดยอาศัยความร่วมมือและความช่วยเหลือจากองค์กรอื่นๆ ภายในเครือข่าย สอดคล้องกับ Kaewdang (2003, 177) ซึ่งระบุการจัดการโรงเรียนแนวใหม่ในมิติของโรงเรียนขนาดเล็กว่าจำเป็นต้องออกแบบให้สอดคล้องกับลักษณะของการมีส่วนร่วมจากฝ่ายต่างๆ ซึ่งการจัดการที่ดีที่สุดจึงน่าจะเป็นระบบเครือข่าย

ที่ผ่านมา แม้ว่านโยบายการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กเพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 - พ.ศ. 2561) Office of the Basic Education Commission (2011, 5-8) จะระบุมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพและลดความสูญเปล่าของโรงเรียนขนาดเล็กด้วยการสร้างเครือข่ายไว้ด้วยแต่ในทางปฏิบัติกลับไม่ปรากฏภาพความสำเร็จเป็นไปอย่างกว้างขวางนัก ซึ่งสาเหตุสำคัญประการหนึ่งมาจากเครือข่ายสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่างๆ ยังขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการใช้ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องนำทางในการบริหารจัดการเครือข่าย สอดคล้องกับ Akaraborworn, Sinlarat & Srihaset (2010, 36) ที่ระบุว่าการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นองค์ประกอบแรกที่สำคัญในการบริหารจัดการเครือข่ายและการที่สถานศึกษาใช้ระบบเครือข่ายแล้วเกิดความล้มเหลว ส่วนหนึ่ง เกิดจากที่ไม่มีการใช้ยุทธศาสตร์มาเป็นแนวทางในการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่าย เช่นเดียวกับการศึกษาของ Phuvipadawat, Chiengchee, Puthaprasert, Govittayangkul & Moya (2010, 96) ซึ่งระบุว่า ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ร่วมกันให้ชัดเจนทั้งระดับองค์กรและระดับแผนงาน โครงการ ตลอดจนเน้นการมีส่วนร่วมระหว่างเครือข่ายอย่างแท้จริง

เมื่อพิจารณาถึงสภาพปัญหาและข้อจำกัดของโรงเรียนขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่พิเศษ ห่างไกลทุรกันดาร ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ไม่สามารถดำเนินตามมาตรการเคลื่อนย้ายนักเรียนไปเรียนรวมกับโรงเรียนอื่นได้ ขณะที่การจัดการศึกษากลับมีความสำคัญและจำเป็น โดยเป็นบทบาทหน้าที่ของภาครัฐโดยตรงที่จะต้องจัดการศึกษาให้เป็นที่ไปอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบนเพื่อเป็นทางเลือกหนึ่งที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทปัญหาดังกล่าว ซึ่งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงทั้งภาคนโยบายและภาคปฏิบัติ จะต้องมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยก่อให้เกิดการรวมพลังความร่วมมือเป็นเครือข่ายการทำงานช่วยเหลือ เกื้อกูลระหว่างกัน นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบนได้อย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน
2. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน

บททวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็ก จากการศึกษารายงานของ Office of the Basic Education Commission (2015) Office of the Basic Education Commission (2013) และ Office of the Education Council (2012) พบว่าในภาพรวมสถานศึกษาขนาดเล็กมีปัญหาอย่างมากทั้งในแง่คุณภาพ และประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในพื้นที่พิเศษ ทุรกันตาร ห่างไกล นั้นมีความจำเป็นมากขึ้นที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องให้ความสนใจในการแก้ไขปัญหาเป็นพิเศษ

ทั้งนี้ Office of the Basic Education Commission (2011, 5-8) ระบุสาระสำคัญเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กเพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ส่วนหนึ่งคือ ให้เพิ่มประสิทธิภาพและลดความสูญเปล่าของโรงเรียนขนาดเล็กด้วยมาตรการที่เหมาะสม ได้แก่ การควบรวม การปรับปรุงประสิทธิภาพ การสร้างเครือข่าย ตลอดจนสนับสนุนทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ขณะที่ Bureau of Academic Affairs and Educational Standards (2008, 18-26) ระบุโดยสรุปรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในลักษณะหนึ่งคือ รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบเครือข่ายเรียนรวม และการบริหารจัดการด้วยศูนย์เครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็ก โดยจะเป็นการรวมของโรงเรียนขนาดเล็กเข้าด้วยกันโดยแต่ละศูนย์เครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็กจะมีโรงเรียนในเครือข่ายตั้งแต่ 2-6 โรงเรียน ผู้บริหารและคณะครูในเครือข่ายจะร่วมกันในการดำเนินงานการบริหารด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ให้เกิดประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเครือข่าย Goldsmith & William, 2004 (cited in Akaraborworn, C. & Akaraborworn, P., 2009, 39-66) ระบุว่า การจะทำให้เครือข่ายภาครัฐประสบความสำเร็จประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ถือว่าเป็นองค์ประกอบแรกที่สำคัญในการบริหารเครือข่าย 2) การออกแบบเครือข่ายให้สอดคล้องกับเป้าหมาย 3) การบูรณาการและเชื่อมโยงการดำเนินการและการวัดผล 4) การประยุกต์ใช้ระบบ IT ในการจัดการเครือข่าย 5) การพัฒนาความรู้และทักษะเจ้าหน้าที่ ขณะที่ Pramaha Sutith Arpakaro (2004) และ Chareonwongsak (2000) ได้เสนอไว้สอดคล้องกันถึงแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเครือข่ายที่กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา คือ กระบวนการจัดการที่ครอบคลุมวงจรชีวิตของเครือข่าย ได้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนแรกและการก่อรูปเครือข่าย 2) ขั้นตอนสร้างพันธมิตรและจัดระบบบริหารเครือข่าย 3) ขั้นตอนพัฒนาความสัมพันธ์และการใช้ประโยชน์ของเครือข่าย และ 4) ขั้นตอนการรักษารักษาความต่อเนื่องของเครือข่าย



แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปเป็นเครื่องมือในการจัดการเครือข่ายนั้น Khageranant (2009) Kesonpat (2000) และ Phakkaphasviwat (1999) ระบุสอดคล้องกันโดยสรุปได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน 3 ระดับ 1) การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์การเป็นกลยุทธ์ที่องค์การต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญ คือ ทิศทางองค์กร 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ จะเน้นการปรับปรุงสถานการณ์แข่งขันขององค์กร และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายงานต้องปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ โดยสรุปในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะมีส่วนประกอบสำคัญที่สัมพันธ์กันคือ ส่วนที่เป็นวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ (Strategic Objective) โดยจะเป็นการพิจารณาถึงทิศทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และส่วนที่เป็นแนวทางหรือกลไกการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Means) ได้แก่ กลยุทธ์ และมาตรการ ตามลำดับ

จากองค์ความรู้ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน ดังนี้

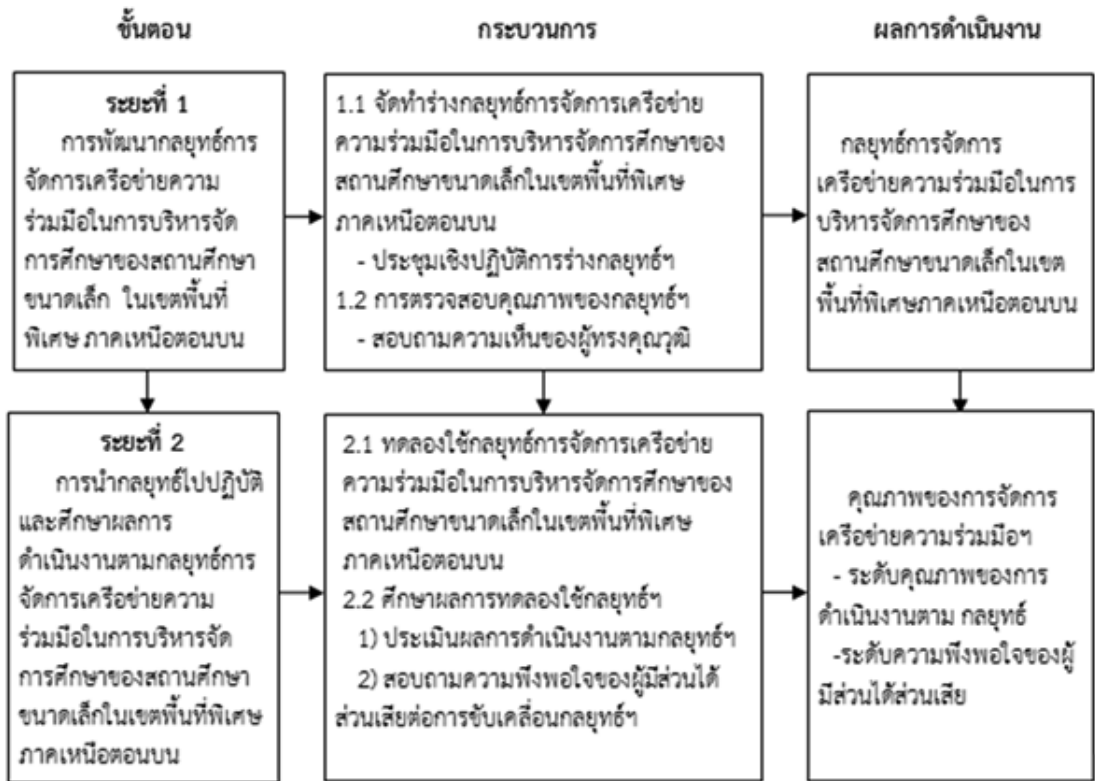
กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน และระยะที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและศึกษาผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2: ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 การพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน มีกระบวนการดังนี้

1.1 แหล่งข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.1.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อสรุปองค์ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็ก

1.1.2 จัดทำร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการวางแผนแบบมีส่วนร่วม (A-I-C: Appreciation Influence Control) ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มต่างๆ ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน ได้แก่ผู้บริหารการศึกษา นักวิชาการนโยบายและแผนศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก และครูผู้สอน ทั้งสิ้นจำนวน 18 คน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์บริบทปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ด้วยกระบวนการสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning)



เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ ประเด็นวาระการประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้วยกระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม (AIC) (Chatakan, 2014 & Puthaprasert, 2003) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ด้วยกระบวนการสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning) (Noonkliang, 2013)

1.2.3 การตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์ ได้นำร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน ประเมินเพื่อตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการวิจัยและพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบายและแผนการจัดการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการนิเทศติดตามประเมินผลการจัดการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารสถานศึกษา ทั้งสิ้นจำนวน 15 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่แบบสอบถามปลายปิดชนิดประมาณ ประเมินค่า 5 ระดับ เพื่อการประเมินคุณภาพของกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน หากคุณภาพเครื่องมือโดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งพบว่ามีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.80 – 1.00

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา สร้างข้อสรุปจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ตามกระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม (AIC) และวิเคราะห์ผลการตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์ ด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่มีคุณภาพสามารถนำไปใช้ได้นั้นจะต้องมีค่าเฉลี่ยผ่านเกณฑ์ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปทุกด้านทั้งด้านอรรถประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้องครอบคลุม

2. **ระยะที่ 2** การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและศึกษาผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน มีกระบวนการ ดังนี้

2.1 แหล่งข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1.1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและศึกษาผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ คือ โรงเรียนขนาดเล็ก ในพื้นที่เป้าหมายที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 จำนวน 5 โรงเรียน โดยพิจารณาคัดเลือกกลยุทธ์ที่จะนำไปทดลองใช้และศึกษาผล คือ กลยุทธ์ที่ 1 การเสริมสร้างประสิทธิภาพการก่อรูปเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน กลยุทธ์ที่ 2 การออกแบบเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน และกลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาของเครือข่าย ส่วนกลยุทธ์ที่ 4 การผดุงระบบการพัฒนาคุณภาพของเครือข่ายอย่างต่อเนื่องไม่นำไปทดลองใช้และศึกษาผล เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านระยะเวลาการรวบรวมข้อมูล การวิจัย

2.1.2 การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โดยการประชุมหาข้อเอกฉันท์ของผู้ทรงคุณวุฒิคนกลาง (Third Party) จำนวน 5 คน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นคนกลาง (Third Party) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบายการจัดการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการเครือข่ายสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาศึกษาองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน

2.1.3 การศึกษาความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บุคลากรผู้รับผิดชอบงานการพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็ก ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน บุคลากรอื่นในสถานศึกษา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งสิ้นจำนวน 44 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน หากคุณภาพเครื่องมือโดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งพบว่ามีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.60-1.00

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์โดยด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์การประเมินในภาพรวม (Holistic Rubric) 5 ระดับ สรุปด้วยการประชุมหาข้อเอกฉันท์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ส่วนด้านความพึงพอใจวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

1. การพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน

ผลการพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และมาตรการ ทุกข้อรายการมีค่าเฉลี่ยการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้องครอบคลุม สูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ คือ 3.50 ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มีคุณภาพสามารถนำไปใช้ได้ ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์

สถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบนมีการรวมพลังเป็นเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษา สามารถขับเคลื่อนภารกิจด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



1.2 พันธกิจ

- 1.2.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบนด้วยการมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษา
- 1.2.2 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบนด้วยพลังเครือข่าย
- 1.2.3 เสริมสร้างศักยภาพและความต่อเนื่องของเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน

1.3 เป้าประสงค์

- 1.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และบุคลากรอื่น ตลอดจนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน มีความตระหนักถึงสภาพปัญหาและความจำเป็นของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษา
- 1.3.2 สถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน มีการปรับปรุงรูปแบบวิธีการบริหารจัดการศึกษา โดยรวมกลุ่มก่อรูปเป็นเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษา
- 1.3.3 การบริหารงานวิชาการงบประมาณ บุคคล และการบริหารทั่วไปของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบนให้เกิดประสิทธิภาพ
- 1.3.4 สมาชิกมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมต่อการพัฒนาศักยภาพของเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบนให้ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน

1.4 กลยุทธ์

- 1.4.1 กลยุทธ์ที่ 1 การเสริมสร้างประสิทธิภาพการก่อรูปเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย 3 มาตรการ
มาตรการที่ 1.1 การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญจำเป็นในการแก้ไขปัญหาสถานศึกษาขนาดเล็กโดยใช้เครือข่ายเป็นฐานการพัฒนา
มาตรการที่ 1.2 การแสวงหากลุ่มแกนนำที่มีวิสัยทัศน์ร่วมในการทำงานและการก่อรูปเครือข่าย
มาตรการที่ 1.3 การเสริมสร้างความตระหนักในการแก้ปัญหาและแสวงหาแนวร่วมสนับสนุนการก่อรูปเครือข่ายจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่
- 1.4.2 กลยุทธ์ที่ 2 การออกแบบเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย 4 มาตรการ
มาตรการที่ 2.1 จัดให้มีองค์คณะบุคคลในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพเครือข่ายภายใต้หลักการมีส่วนร่วม
มาตรการที่ 2.2 การกำหนดระเบียบ/วัตถุประสงค์ร่วมของเครือข่ายความร่วมมือ



มาตรการที่ 2.3 การจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงาน

มาตรการที่ 2.4 การทำเครือข่ายให้อยู่ในระบบราชการ

1.4.3 กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาของเครือข่าย ประกอบด้วย 9 มาตรการ

มาตรการที่ 3.1 การจัดทำแผนพัฒนางานเครือข่ายตามกรอบภารกิจการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษ

มาตรการที่ 3.2 จัดระบบบริหารและสารสนเทศสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนพัฒนาเครือข่าย

มาตรการที่ 3.3 พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

มาตรการที่ 3.4 การพัฒนาระบบวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

มาตรการที่ 3.5 การพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้

มาตรการที่ 3.6 การแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญของบุคลากร และการใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีหรือแหล่งเรียนรู้ร่วมกัน

มาตรการที่ 3.7 การส่งเสริมการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

มาตรการที่ 3.8 การประสานระดมทรัพยากรและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

มาตรการที่ 3.9 การเสริมสร้างศักยภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร

ทางการศึกษา

1.4.4 กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบการพัฒนาคุณภาพของเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 มาตรการ ได้แก่

มาตรการที่ 4.1 การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่าย

มาตรการที่ 4.2 การทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงานของเครือข่าย

มาตรการที่ 4.3 การเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ และการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง

สมาชิก

3. ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน ซึ่งสรุปโดยการประชุมหาข้อเอกฉันท์ร่วมกันของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พบว่า

3.1.1 กลยุทธ์ที่ 1 มาตรการที่ 1.1-1.3 ทุกมาตรการมีผลการดำเนินงานผ่านเกณฑ์การประเมินในระดับดีมากขึ้นไป

3.1.2 กลยุทธ์ที่ 2 มาตรการที่ 2.1-2.3 ทุกมาตรการมีผลการดำเนินงานผ่านเกณฑ์การประเมินในระดับดีมากขึ้นไป ยกเว้นในมาตรการที่ 2.4 ซึ่งพบว่า ผลการดำเนินงานไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินในระดับปรับปรุง



3.1.3 กลยุทธ์ที่ 3 มาตรการที่ 3.1-3.9 ทุกมาตรการมีผลการดำเนินงานผ่านเกณฑ์การประเมิน อยู่ในระดับดีมากขึ้นไป

สำหรับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจกรรมจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน โดยสอบถามจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกับการทดลองใช้กลยุทธ์จำนวน 44 คน พบว่า ภาพรวมมีความพึงพอใจในระดับมาก ($\mu = 4.27$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ($\mu = 4.38$) รองลงมา คือ มาตรการการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ($\mu = 4.25$) และเนื้อหากลยุทธ์ ($\mu = 4.24$) ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการพัฒนาเครือข่ายการจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบนที่ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์นั้น จะเห็นได้ว่าแต่ละกลยุทธ์ที่ปรากฏได้มีการจัดลำดับความสำคัญ โดยสอดคล้อง เชื่อมโยงกับแนวคิดและหลักการพื้นฐานของการจัดการเครือข่าย ดังที่ Pramaha Sutith Arpakaro (2004) และ Chareonwongsak (2000) ระบุโดยสรุปว่าการจัดการเครือข่ายเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมวงจรชีวิตของเครือข่าย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกและการก่อรูปเครือข่าย ขั้นสร้างพันธมิตรและจัดระบบบริหารเครือข่าย ขั้นพัฒนาความสัมพันธ์และการใช้ประโยชน์ของเครือข่าย และขั้นการธำรงรักษาความต่อเนื่องของเครือข่ายตามลำดับ ดังนั้นการมีกลยุทธ์เป็นเครื่องนำทางในการจัดการเครือข่าย โดยมีกระบวนการที่สอดคล้องสัมพันธ์กับทุกขั้นตอนของวงจรชีวิตเครือข่ายดังกล่าวนี้ นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการสร้างและพัฒนาเครือข่ายสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบนให้เกิดประสิทธิผลที่ยั่งยืนได้อย่างแท้จริง ดัง Goldsmith & Eggers, 2004 (cited in Akaraborworn, C. & Akaraborworn, P., 2009) ที่ระบุการพัฒนากลยุทธ์หรือการมีแผนยุทธศาสตร์ถือเป็นองค์ประกอบแรกที่สำคัญในการบริหารจัดการเครือข่ายภาครัฐให้ประสบความสำเร็จ ทำนองเดียวกันกับข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการส่งเสริมเครือข่ายการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนซึ่ง Phuvipadawat et al. (2010, 96) ได้ระบุไว้ด้วยเช่นกันว่าควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ร่วมกันให้ชัดเจนทั้งระดับองค์กร และระดับแผนงาน โครงการเน้นการมีส่วนร่วมระหว่างเครือข่ายอย่างแท้จริงทั้งการบริหารจัดการและการดำเนินงาน ให้เกิดเป็นเป้าหมายเดียวกันที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละกลยุทธ์ พบว่า

กลยุทธ์ที่ 1 การเสริมสร้างประสิทธิภาพการก่อรูปเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วยมาตรการสำคัญ ได้แก่

- 1) การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญจำเป็นในการแก้ไขปัญหาสถานศึกษาขนาดเล็กโดยใช้เครือข่ายเป็นฐานการพัฒนา
- 2) การแสวงหากลุ่มแกนนำที่มีวิสัยทัศน์ร่วมในการทำงานและการก่อรูปเครือข่าย และ

3) การเสริมสร้างความตระหนักในการแก้ปัญหาและแสวงหาแนวร่วมสนับสนุนการก่อรูปเครือข่ายจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ จากมาตรการรองรับดังกล่าวจะเห็นว่าการสร้างความตระหนักแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้เห็นถึงโอกาสและความสำคัญของความร่วมมือแบบเครือข่ายในการแก้ปัญหสถานศึกษาขนาดเล็กนั้น เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญจำเป็นอันดับแรกของการทำงานภายใต้หลักความร่วมมือแบบเครือข่าย สำหรับการวางรากฐานที่เข้มแข็งนำไปสู่การแสวงหาแกนนำที่เหมาะสม กระทั่งขยายผลไปสู่การเสริมสร้างแนวร่วมสนับสนุนการทำงานไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับให้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์และจริงจัง ซึ่งในประเด็นดังกล่าวนี้ Lucus (1998) ได้ระบุเกี่ยวกับความร่วมมือในการทำงานขององค์กรว่าการที่จะเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรให้ได้ผลนั้น การกระตุ้นความตระหนักถึงคุณค่าของพลังเครือข่ายความร่วมมือมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาองค์กรทุกระดับเช่นเดียวกับ Kaewjomnong (2009) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประสานความร่วมมือว่า องค์กรใดสามารถกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือหรือสามารถประสานให้เกิดการทำงานที่ตีร่วมกันได้ องค์กรนั้นย่อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นต้น

กลยุทธ์ที่ 2 การออกแบบเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วยมาตรการสำคัญ คือ 1) การจัดให้มีองค์คณะบุคคลในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพเครือข่ายภายใต้หลักการมีส่วนร่วม 2) การกำหนดระเบียบ/วัตถุประสงค์ร่วมของเครือข่ายความร่วมมือ 3) การจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงาน และ 4) การทำเครือข่ายให้อยู่ในระบบราชการ จะเห็นว่าการออกแบบเครือข่ายซึ่งขับเคลื่อนผ่านมาตรการต่างๆ ที่ระบุนี้ว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการเสริมสร้างความร่วมมือทั้งระดับบุคคลและระหว่างองค์กรในเครือข่ายให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Inthajak & Sakdasirorat (2015, 11) ระบุว่าภารกิจรณรงค์ระหว่างเครือข่ายขององค์กรนั้นจำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์และกำหนดข้อตกลงร่วมกันซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เช่นเดียวกับ Lipnack & Stamps (1993) ได้ระบุองค์ประกอบ 4 ประการของเครือข่ายที่ประสบความสำเร็จ คือ 1) มีจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 2) มีความต้องการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในกลุ่ม 3) มีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง มีการสื่อสารเชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีกลุ่มผู้นำที่มีความสามารถ และ 4) มีการติดต่อประสานกันระหว่างระดับบริหารกับระดับอื่นๆ ที่แตกต่างกันออกไป สอดคล้องกับ Akaraborworn et al. (2010) และ Pramukkool (2004) ซึ่งระบุในทำนองเดียวกันถึงองค์ประกอบของการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทางการศึกษาว่าต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอันเป็นวิสัยทัศน์ที่สนองความต้องการหรือแก้ปัญหาได้ มีสมาชิกแกนหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลงานตามเป้าหมายเครือข่ายและสมาชิกเสริมที่เป็นฝ่ายสนับสนุน มีกรรมการผู้ประสานงาน มีการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ สมาชิกร่วมคิดร่วมตัดสินใจและร่วมทรัพยากรกันเพื่อดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพของเครือข่ายสถานศึกษา ทั้งนี้สำหรับประเด็นของทรัพยากรนั้น นอกจากการระดมความร่วมมือจากสมาชิกด้วยกันแล้ว อีกแนวทางหนึ่งคือ การทำให้เครือข่ายนั้นมีความเกี่ยวข้องหรือเข้าไปอยู่ในระบบราชการเพื่อสนับสนุนงบประมาณหรือทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน ดัง kamchanarungseenone (2004) ที่ได้เสนอแนวทางในการสร้างเครือข่าย โดยสรุปว่าควรทำเครือข่ายให้มีสถานะภาพถูกต้องตามกฎหมาย



เพื่อให้เครือข่ายและผู้นำเครือข่ายได้รับการสนับสนุนและเกิดความไว้วางใจจากสมาชิกเครือข่าย อีกทั้งยังทำให้สามารถดำเนินงานได้กว้างขวางในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาของเครือข่าย ประกอบด้วยมาตรการสำคัญ ดังนี้ 1) การจัดทำแผนพัฒนางานเครือข่ายตามกรอบภารกิจการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษ 2) ระบบบริหารและสารสนเทศสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนพัฒนาเครือข่าย 3) พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 4) การพัฒนาระบบวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน 5) การพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ 6) การแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญของบุคลากรและการใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี หรือแหล่งเรียนรู้ร่วมกัน 7) การส่งเสริมการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา 8) การประสานระดมทรัพยากรและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และ 9) การเสริมสร้างศักยภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา จะเห็นว่าทั้ง 9 มาตรการมีความสอดคล้องอย่างชัดเจนกับภารกิจการบริหารงาน 4 ด้าน ของสถานศึกษา คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานบริหารทั่วไป รวมถึงมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ. 2558 – พ.ศ. 2561 ของ Office of the Basic Education Commission (2015, 49-56) โดยในยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาได้ระบุโครงการที่เกี่ยวกับการส่งเสริมให้ปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ ปรับวิธีการวัดประเมินผลให้สอดคล้องกับสภาพจริง สร้างความเข้มแข็งระบบประกันคุณภาพภายใน ผลผลิต พัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการจัดการเรียนรู้ วิจัยพัฒนากระบวนการเรียนรู้ สื่อ นวัตกรรม ยกกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน O-NET และ NT เร่งรัดการอ่านออก เขียนได้ การคิดวิเคราะห์ ส่งเสริมความเป็นครู และบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ ขณะที่ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา ระบุถึงการส่งเสริมการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมรับผิดชอบ มีภาวะสมรรถภาพเพื่อการศึกษ การสร้างเครือข่ายโรงเรียนชุมชน และการเสริมบทบาทภาคีเครือข่าย เป็นต้น

กลยุทธ์ที่ 4 การผดุงระบบการพัฒนาคุณภาพของเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 มาตรการสำคัญคือ 1) การนิเทศติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่าย 2) การทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงานของเครือข่าย และ 3) การเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องแก่สมาชิก จะเห็นว่าสองมาตรการแรกนั้น ระบุไว้สอดคล้องกับระบบวงจรคุณภาพซึ่งเป็นที่ยอมรับสำหรับการพัฒนาองค์กรโดยทั่วไปอยู่แล้ว แต่ในมิติของความเป็นเครือข่ายนั้นการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องแก่สมาชิก เป็นอีกมาตรการที่จำเป็นเพราะจะช่วยสร้างสรรคบรรยากาศการทำงานให้เป็นไปอย่างราบรื่นบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกชั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับ Pramaha Sutith Arpakaro (2004) และ Office of the National Education Commission (2001) ที่ระบุโดยสรุปว่า ส่วนประกอบสำคัญประการหนึ่งของระบบการบริหารจัดการเครือข่ายที่ดีคือ การประสานสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างกันที่มีประสิทธิภาพ

2. ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน

ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน พบว่า กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์ที่ 2 และกลยุทธ์ที่ 3 ทุกมาตรการมีผลการดำเนินงานผ่านเกณฑ์การประเมินในระดับดีมากขึ้นไป ยกเว้นในกลยุทธ์ที่ 2 มาตรการที่ 2.4 เพียงมาตรการเดียวที่อยู่ในระดับปรับปรุง ส่วนการประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกลยุทธ์พบว่าภาพรวมมีความพึงพอใจในระดับมาก ข้อค้นพบดังกล่าวนี้ สะท้อนให้เห็นว่ากลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพเหมาะสม และเป็นไปได้อย่างชัดเจนในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ขณะที่เมื่อผนวกกับสภาพปัจจุบันปัญหาด้านคุณภาพของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษเองซึ่งส่วนใหญ่ยังอยู่ในสภาวะวิกฤติ รวมถึงแนวนโยบายภาครัฐเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กเพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – พ.ศ. 2561) ที่ Office of the Basic Education Commission (2013, 5-8) ได้ระบุมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพและลดความสูญเปล่าของโรงเรียนขนาดเล็กด้วยการสร้างเครือข่ายและสนับสนุนทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตลอดจนการที่ Office of the Basic Education Commission (2013) ได้เสนอนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กที่น่าสนใจโดยเผยแพร่แนะนำให้สถานศึกษาขนาดเล็กต่างๆ นำแนวคิดการทำงานแบบเครือข่ายไปใช้ในการยกระดับคุณภาพการศึกษา เช่น รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กเครือข่ายแก่งจันทร์โมเดล และเครือข่ายสามเกลอโมเดล เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมาจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยกระตุ้น ผลักดันให้สถานศึกษาขนาดเล็กต่างเห็นพ้องที่จะร่วมมือร่วมใจกันด้วยความมุ่งมั่น เข้มแข็ง และจริงจังเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาของตนเองให้ดีขึ้น

สำหรับผลการดำเนินงานในกลยุทธ์ที่ 2 มาตรการที่ 2.4 การทำเครือข่ายให้อยู่ในระบอบราชการ พบว่า มีผลการดำเนินไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน โดยอยู่ในระดับปรับปรุงนั้น อาจมาจากพื้นฐานของการก่อรูปเครือข่ายซึ่งรูปแบบนี้เกิดจากต้นสังกัดเป็นฝ่ายส่งเสริมสนับสนุนโดยกระตุ้นให้สถานศึกษาก่อรูปเครือข่ายขึ้นเอง จึงมีความแตกต่างจากการก่อรูปเครือข่ายที่ภาครัฐหรือต้นสังกัดเป็นผู้ริเริ่ม ดัง Pramaha Sutith Arpakaro (2004) และ Chareonwongsak (2000) ที่ระบุสอดคล้องกันว่าการก่อรูปขึ้นเครือข่ายอาจเกิดขึ้นได้โดยภาครัฐเป็นผู้ริเริ่ม (State Initiative) การริเริ่มของประชาชนเอง (Citizen Initiative) หรือเกิดจากทั้งสองแนวทางรวมกัน ทั้งนี้หากเป็นเครือข่ายที่เกิดจากภาครัฐเป็นผู้ริเริ่มก็ย่อมมีโอกาสสูงที่เครือข่ายจะเข้าไปอยู่ในระบอบราชการได้โดยง่าย ดังนั้นในส่วนของเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบนที่ศึกษานี้ต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินการด้านเอกสารไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นต้นสังกัด ประกอบกับช่วงเวลาของการศึกษาวิจัยนี้ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรทางการศึกษาตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 10/2559 เรื่อง การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาในภูมิภาค ที่มีผลให้ยุบคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาประกาศจัดตั้งเครือข่ายสถานศึกษาดังกล่าวในพื้นที่



และแม้จะมีการจัดตั้งคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดขึ้นแต่เนื่องจากเป็นช่วงรอยต่อระยะเริ่มต้นของการทำงานในโครงสร้างใหม่จึงยังไม่ชัดเจนของการดำเนินงานในบทบาทหน้าที่ของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ 2 มาตรการที่ 2.4 ไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ในระยะเวลาที่จำกัดของการวิจัยนี้

สรุป

การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ที่ใช้ในการขับเคลื่อน คือ กลยุทธ์ที่ 1 การเสริมสร้างประสิทธิภาพการก่อรูปเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน กลยุทธ์ที่ 2 การออกแบบเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาของเครือข่าย และกลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบการพัฒนาคุณภาพของเครือข่ายอย่างต่อเนื่องจากการนำกลยุทธ์ไปใช้และศึกษาผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์พบว่า สามารถกระตุ้นให้เกิดการก่อรูปและพัฒนาเครือข่ายสถานศึกษาขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบนได้อย่างเหมาะสมกับบริบทพื้นที่ ซึ่งภาพรวมการดำเนินงานตามกลยุทธ์ด้วยมาตรการต่างๆ มีผลการดำเนินงานผ่านเกณฑ์การประเมินในระดับดีมากขึ้นไป และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจในระดับมากต่อกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะซึ่งได้จากผลการวิจัย ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบนที่รวมตัวและมีกิจกรรมร่วมกันอยู่แล้วควรนำกลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์ที่ 3 และกลยุทธ์ที่ 4 ไปปรับใช้ในการจัดการเครือข่ายให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละพื้นที่

1.2 เครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบนแต่ละเครือข่าย ควรนำเสนอแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายใต้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือดังกล่าวต่อต้านสังกัดเพื่อผลักดันให้ความเป็นเครือข่ายถูกกำหนดไว้ในระบบราชการ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการส่งเสริม สนับสนุน และช่วยเหลือในกิจกรรมของเครือข่ายได้ถูกต้อง ชัดเจน มากขึ้น

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบน ควรศึกษาสภาพปัญหาและทบทวนสถานภาพของสถานศึกษาขนาดเล็กในพื้นที่ จัดทำแผนที่สถานศึกษาขนาดเล็ก และนำกลยุทธ์การเสริมสร้างประสิทธิภาพการก่อรูปเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบนไปใช้ในการกระตุ้นให้เกิดพลังความร่วมมือแบบเครือข่ายเพื่อแก้ปัญหาหรือยกระดับคุณภาพสถานศึกษาขนาดเล็ก

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการวิจัยเชิงเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่พิเศษภาคเหนือตอนบนระหว่างกลุ่มที่นำกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายทั้ง 4 กลยุทธ์ไปใช้กับสถานศึกษากลุ่มที่ไม่ได้นำกลยุทธ์นี้ไปใช้

References

- Akaraborworn, C. & Akaraborworn, P. (2009). *Governing by network*. Bangkok: K. Pon Printing (1996). [in Thai]
- Akaraborworn, P. ; Sinlarat, P. & Srihaset, K. (2010). *Networking and participation. Self-learning toolkit for educational administration. Teacher quality enhancement project and school administrators under the strong Thai action plan, fiscal year 2010-2012*. Bangkok: Office of The Public Sector Development Commission, Office of the Basic Education Commission. [in Thai]
- Bureau of Academic Affairs and Educational Standards. (2008). *Multigrade learning management in small - sized schools*. Bangkok: Office of the Basic Education Commission Ministry of Education. [in Thai]
- Chareonwongsak, K. (2000). *Network management: Strategy for the success of educational reform*. Bangkok: Success Medi. [in Thai]
- Chatakan, W. (2014). *Research for the development of educational administration*. Bangkok: Chulalongkorn University Publishing. [in Thai]
- Kaewdang, R. (2003). *Corporate school: A book for everyone involved in education. must read*. Bangkok: Wattana Panich. [in Thai]
- Kaewjomnong, A. (2009). *The Principles of management*. (2nd ed., Rev ed.). Bangkok: Numsilp Advertising. [in Thai]
- Karnchanarungseenone, K. (2004). *Network management*. Retrieved December 9, 2012, from <http://www.northphc.org/doc/mananet.doc>. [in Thai]
- Kesonpat, P. (2000). *Strategic planning for educators*. Bangkok: Suweeriyasan. [in Thai]
- Khageranant, N. (2009). *Strategic management*. (Rev. ed.). Bangkok: Se-Education. [in Thai]
- KrueThep, V. (2007). *Networking: Innovative work of local administration organizations: An analysis of the administration of the local administration in the horizontal plane to increase. Public service capacity and responsibility*. Bangkok: The Thailand Research Fund. [in Thai]



- Lipnack, J. & Stamps, J. (1993). **The teamnet factor**. Vermont: Oliver Wight Publication.
- Lucus, J. R. (1998). **Balance of power**. New York: AMACOM.
- Inthajak, M. & Sakdasirorat, A. (2015). Human resources management: Create a networking for business success. **FEU Academic Review Journal**. 8(2),7-11. [in Thai]
- Noonkliang, P. (2013). **Management of the Ministry of Interior with Scenario Planning**. Training Documents During May 21-22, 2013. Bangkok: Office of the Permanent Secretary for Interior. [in Thai]
- Office of the Basic Education Commission. (2006). **Innovations for small-sized schools**. Bangkok: Office of Basic Education Policy and Planning, Ministry of Education. [in Thai]
- _____. (2011). **Implementation guidelines for small-sized schools consolidation devoted to educational reform in the second decade. 2011-2018**. [unpublished]. Bangkok: Office of the Basic Education Commission. [in Thai]
- _____. (2013). **Management of small-sized schools with fewer than 60 students**. [unpublished]. Bangkok: Office of the Basic Education Commission. [in Thai]
- _____. (2015). **Small-sized school development strategies plan, 2015-2018**. Bangkok: Agricultural Cooperative Federation of Thailand Limited Printing. [in Thai]
- Office of Basic Education Policy and Planning. (2016). **Number of schools classified by number of students in the academic year 2016**. Retrieved February 1, 2017, from http://www.bopp-obec.info/home/wp-content/uploads/2016/11/t7_8_9.pdf. [in Thai]
- Office of the Education Council. (2012). **Evaluation of the potential and readiness of basic education institutions to support the decentralization of educational management**. Bangkok: Office of the Education Council. [in Thai]
- Office of the National Education Commission. (2001). **Preliminary study report: Development of a network of family education in Thai society**. Family Education Coordinating Center Bangkok: Office of the National Education Commission. [in Thai]
- Phakkaphasviwat, S. (1999). **Strategic management: A scripture for management excellence**. (2nd ed.). Bangkok: Amarin Publishing. [in Thai]
- Phuvipadawat, S. ; Chiengchee, T. ; Puthaprasert, C. ; Govittayangkul, P. & Moya, C. (2010). **Research and development to promote the learning network of teachers and educational personnel to improve the quality of learners. Phase 2 in Upper Northern Region** Chiang Mai: Faculty of Education Chiang Mai University. [in Thai]



- Pramaha Sutith Arpakaro. (2004). **Network: Nature, knowledge and management**. Bangkok: Learning and Empowerment for Healthy Community Project. [in Thai]
- Pramukkool, T. (2004). **Review article**. Khon Kaen: Health Promotion Center Region 6. [in Thai]
- Puthaprasert, C. (2003). **Self-reliance planning: Techniques for organizational development and community building**. Chiang Mai: Department of Educational Administration Faculty of Education Chiang Mai University. [in Thai]
- Surakitbowon, S. (2011). The model of effectiveness development management on academic affairs in the small schools under the Office of Basic Education Commission. **Sakon Nakorn Rajabhat University Journal**. 3(6), 13-34. [in Thai]
- The Comptroller General's Department. (2013). **Announces the Office of the Special Area for the Fiscal Year 2013. Law Information**. Retrieved January 12, 2014, From <http://www.cgd.go.th>. [in Thai]