



การพัฒนาแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

The Development Management Model Toward Excellence of Small-Size  
Schools under Kamphaengphet Primary Educational Service Area Office 1

ศรวาส์ สิริ\*

Sorawat Siri

พิสมัย รบชนะชัย พูลสุข\*\*

Pitsamai Robchanachai Poolsuk

ณัฐนันท์ พรหมณัสสังข์\*\*\*

Nuttinun Pramsung

Received : June 2, 2018

Revised : October 18, 2018

Accepted : November 8, 2018

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยแบ่งวิธีการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารของสถานศึกษาขนาดเล็กโดยใช้แบบสอบถาม และการสนทนากลุ่ม 2) พัฒนาและตรวจสอบรูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศโดยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการและการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ 3) ประเมินรูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศโดยใช้แบบประเมิน 4) เพื่อจัดทำคู่มือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการโดยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการและใช้แบบประเมินคู่มือ ผลการศึกษาพบว่า ขั้นตอนที่ 1 สภาพและปัญหาการบริหารของสถานศึกษาขนาดเล็ก ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไปมีการปฏิบัติที่ตามระบบและระเบียบการบริหารสถานศึกษาแต่ยังมีบางขั้นตอนเกิดปัญหา ขั้นตอนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบแบ่งได้ 7 องค์ประกอบ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำคู่มือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการและการประเมินคู่มือ พบว่า ความเหมาะสมของคู่มืออยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : รูปแบบ / เพื่อความเป็นเลิศ / บริหารสถานศึกษา / ขนาดเล็ก

\*นักศึกษาลัทธิสุตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  
Doctor of Philosophy Program in Education Faculty of Education Kamphaeng Phet Rajabhat University

\*\*อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

Lecturer in Doctor of Philosophy Program, Faculty of Education, Education Administration Rajabhat University Kamphaeng Phet

\*\*\*ผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41  
Director of the Chalerm Phrakiat Somdej Srinagarindra School Office of Secondary Educational Service Area 41

### ABSTRACT

The purpose of this research was to develop management model toward excellence of small-sized schools under Kamphaeng Phet primary educational service area office 1. The research comprised 3 phases as follows: 1) to study the state and problem of management model toward excellence of small-sized schools; 2) to develop and validate the management model toward excellence of small-sized schools; 3) to evaluate the management model toward excellence of small-sized schools and 4) to conduct a manual, proposed policy, and practical policy of the using of management model toward excellence of small-sized schools. The research findings revealed that even though the first phase, the state and problem of academic administration, budgeting administration, personnel administration and general administration performed and obeyed the rules and administrative regulations strictly, there were ambiguous in some aspects. The second phase showed that the key components of the development management model toward excellence of small-sized schools consisted of 7 components. The finding of the third phase showed that the evaluation levels of management model toward excellence of small-sized schools were found at the highest levels. The result of the last phase in this research revealed that the appropriateness of the manual, proposed policy, and practical policy of using the management model toward excellence of small-sized schools was validated at the highest level of applicability.

**Keywords :** Model / Excellence Schools / School administration / Small-sized

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พลวัตของข้อมูลข่าวสารทำให้โลกแคบลง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และการศึกษาทั่วโลกมีการจัดระเบียบสังคมที่เป็นสากลมากขึ้น ทำให้ทุกประเทศต้องเตรียมประชากรให้มีคุณภาพ เพราะประเทศที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพย่อม ได้เปรียบกว่าชาติอื่น และการที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีจึงมุ่งไปที่การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพด้วยการปฏิรูปหรือพัฒนาการศึกษา (Ministry of Education, 2014, p.5) รายงานเรื่อง “การวิจัยเปรียบเทียบการปฏิรูปการศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียน” เพื่อศึกษาความก้าวหน้าของการปฏิรูปการศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียน ได้ข้อสรุปเป็นผลการศึกษาดังนี้ ประเทศอาเซียนทุกประเทศมีแนวโน้มที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการศึกษา โดยมีจุดร่วมของประเทศสมาชิกอาเซียน ด้านการศึกษาโดยกำหนดเป้าหมายการยกระดับคุณภาพทางการศึกษาเพื่อระดับสากล ประเทศไทยก็ควรเร่งการยกระดับความร่วมมือด้านการศึกษาระหว่างประเทศ สมาชิกอาเซียนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์อาเซียนให้มากขึ้น (Office of the Education Council, 2016, pp.115-116) ประเทศไทยเช่นเดียวกันมุ่งพัฒนาเพื่อก้าวเพื่อการเป็นประเทศที่มีความมั่นคงและยั่งยืน จึงจำเป็นต้องวางรากฐานปรับโครงสร้างสังคมให้สมดุล และพัฒนาทุนทางปัญญาที่เป็นปัจจัยหลักที่จะช่วยเพิ่มสมรรถนะของคนไทยเพื่อให้มีศักยภาพในการพัฒนาประเทศ จึงได้ตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง เพื่อมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดีมี

ความสามารถ และอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข โดยยึดหลัก 1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย โดยมีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้รับผิดชอบ แต่จากการดำเนินมาตรการอุดหนุนการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านมาทำให้เกิดข้อถกเถียงในหลายประเด็น ทั้งด้านความเสมอภาคและความเท่าเทียมด้านโอกาสรับบริการทางการศึกษาและด้านคุณภาพทางการศึกษา จนเป็นเหตุให้รัฐบาลจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในปีงบประมาณนั้น (Ministry of Education, 2013, pp.11-12)

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดเป้าหมายโดยมุ่งหวังจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ด้วยการทำให้โรงเรียนมีคุณภาพ ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐานสูงระดับสากลในปี พ.ศ. 2550 และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงเพื่อให้เด็กวัยเรียนทุกคนได้เรียนรู้อย่างมีคุณภาพและเต็มตามศักยภาพของแต่ละคน โดยมีสถานศึกษาในความรับผิดชอบทั้งหมด 32,228 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา ลงมาซึ่งโรงเรียนเล็กเหล่านี้มักประสบปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ เนื่องจากความไม่พร้อมทางด้านครูไม่ครบชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลา ไม่เต็มความสามารถ เพราะมีภารกิจอื่นทั้งจากจัดการเรียนการสอนทั้งงานจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่นๆ การสอนที่ไม่ตรงตามความถนัดหรือตามสาขาวิชาเอก ขาดแคลนงบประมาณ ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์วิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ อาคารเรียน นักเรียนมาจากครอบครัวฐานะยากจน โรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง ปัญหาด้านขวัญกำลังใจ ขาดพลังใจในการทำงาน ขาดความก้าวหน้า ขาดการมีส่วนร่วมกับชุมชน แม้ชุมชนจะเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการร่วมกับทางโรงเรียนในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็ตาม แต่ว่าบทบาทของคณะกรรมการดังกล่าวยังไม่มากนัก และถ้าหากนับรวมถึงการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกแล้วก็น้อยหรือไม่มีเลย (Office of the Basic Education Commission, 2009, p.12) และจากงานวิจัยของ Pusawat. (2004, p.77) พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กกลับมีต้นทุนสูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ และประสิทธิภาพการจัดการศึกษาก็มีความแตกต่างกันตามบริบท จำนวนนักเรียน ขนาดโรงเรียน คุณภาพของบุคลากรรวมทั้งงบประมาณที่แต่ละโรงเรียนได้รับ ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานในโรงเรียนขนาดเล็ก และจากการประเมินคุณภาพการศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบสาม ระหว่างปี พ.ศ. 2554-2558 พบว่า มีโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร้อยละ 64.91 ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ตั้งอยู่นอกเมือง ขาดความพร้อมในด้านต่างๆ โดยภาพรวมของมาตรฐานที่ไม่ผ่านเกณฑ์มากที่สุด คือ มาตรฐานด้านวิชาการและมาตรฐานด้านการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน การใฝ่รู้ใฝ่เรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนยังไม่น่าพอใจ (Office of the Basic Education Commission, 2009, p.4) เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหลักสูตร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงเสนอแนะให้มียุทธศาสตร์ในการดำเนินการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ศูนย์โรงเรียน (School Center) ยุทธศาสตร์เครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Networks) และยุทธศาสตร์ การพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ (Integrated Learning) ซึ่งจะเห็นได้ว่ายุทธศาสตร์เครือข่ายความร่วมมือ เป็นทางเลือกสำคัญเพื่อการเป็นศูนย์กลาง (Hub) ของชุมชนและศูนย์โรงเรียน (School Center) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็กต่อไป

ตามที่ Pinyowong. (2010) กล่าวไว้ว่า ที่ผ่านมามีการปรับปรุงประสิทธิภาพสถานศึกษาขนาดเล็ก ยังมีปัญหาอุปสรรคหลายประการ คือ 1) นโยบายเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็กไม่ชัดเจนและเปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่ต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารสถานศึกษายังยึดติดกับตำแหน่ง ไม่ต้องการให้มีการยุบรวมสถานศึกษา เพราะขาดความมั่นใจว่าเมื่อสถานศึกษาที่ตนเองครองตำแหน่งอยู่ถูกรวม เลิกล้มไปแล้ว ตนเองจะมีตำแหน่งอยู่ที่ใด 3) ค่าพาหนะที่นักเรียนได้รับวันละ 6 บาทนั้นค่อนข้างน้อย ไม่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน นอกจากนั้นในบางปี งบประมาณยังล่าช้าหรือถูกตัด 4) ชุมชนบางส่วนต่อต้านการยุบรวมสถานศึกษา เพราะยังไม่มั่นใจกับมาตรการและการสนับสนุนที่จะมารองรับ 5) การใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างโรงเรียนยังไม่ค่อยได้ผลดีนัก จากปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว หากไม่รีบปรับปรุงแก้ไขก็จะทำให้นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก เหล่านั้นได้รับการศึกษาที่ไม่ได้มาตรฐานกลายเป็นนักเรียนด้อยโอกาสที่จะเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพซึ่งไม่ เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญด้วยเหตุนี้ จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะ ดำเนินการศึกษาวิจัย การพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยยึดหลักการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ ในการดำเนินงาน ด้านการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่ มีการบริหารจัดการและควบคุมการทำงานในทุก ระบบของการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและเพื่อให้ทราบทิศทาง หรือแนวโน้มของการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กในปัจจุบัน รวมถึง เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก ได้นำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูล และ ประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กให้เกิดความเป็นเลิศ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป ในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1
3. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1
4. เพื่อจัดทำคู่มือข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการบริหารเพื่อความเป็น เลิศของสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

### วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยใช้แบบสอบถามและการสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 1.1 ผู้วิจัยศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มงานงบประมาณ หัวหน้ากลุ่มงานบุคคล หัวหน้า กลุ่มงานทั่วไป หรือ ครูผู้สอนที่รับผิดชอบกลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานงบประมาณ กลุ่มงานบุคคล กลุ่มงานทั่วไป ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 จำนวน 612 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของ เครซีและมอร์แกน

(Krejcie & Morgan) และสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้จำนวน 242 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างแบบสอบถามและนำแบบสอบถาม ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพหาค่า IOC และนำแบบสอบถามไปหาค่าความเชื่อมั่น (Relibility) ได้เท่ากับ 0.89 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้อมูลสถานภาพและสภาพการบริหารงานของสถานศึกษาขนาดเล็กโดยใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ส่วนปัญหาการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 1.2 การศึกษาสภาพ ปัญหาการบริหารของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอกำแพงเพชร เขต 1 โดยการสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มงานงบประมาณ หัวหน้ากลุ่มงานบุคคล หัวหน้ากลุ่มงานทั่วไป หรือ ครูผู้สอนที่รับผิดชอบกลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานงบประมาณ กลุ่มงานบุคคล กลุ่มงานทั่วไป ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอกำแพงเพชร เขต 1 จำนวน 18 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกผลการสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหาจากผลการสนทนากลุ่มในเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอกำแพงเพชร เขต 1

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอกำแพงเพชร เขต 1 โดยการศึกษาแนวปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ การยกย่องรูปแบบ และการตรวจสอบรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2.1 การศึกษาแนวปฏิบัติการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก ที่ประสบความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 2.1.1 การศึกษาแนวปฏิบัติการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็กที่ประสบผลสำเร็จ โดยการวิเคราะห์เอกสาร

ขั้นตอนที่ 2.1.2 การศึกษาแนวปฏิบัติการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็กที่ประสบผลสำเร็จ โดยการสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 2.2 ยกย่องรูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอกำแพงเพชร เขต 1 โดยการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบและการยกย่องรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2.2.1 การศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอกำแพงเพชร โดยวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 2.2.2 รังรูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอกำแพงเพชร เขต 1 โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 2.3 ตรวจสอบคุณภาพร่างรูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอกำแพงเพชร เขต 1 โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินรูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอกำแพงเพชร เขต 1 โดยใช้แบบประเมิน

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำคู่มือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยการจัดทำคู่มือ และตรวจสอบคู่มือ

ขั้นตอนที่ 4.1 การจัดทำคู่มือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 4.2 การตรวจสอบคู่มือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยใช้แบบประเมินด้วยผู้เชี่ยวชาญ

### สรุปผลการวิจัย

1. สภาพและปัญหาการบริหารของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยการใช้แบบสอบถามและการสนทนากลุ่ม

1.1 สภาพการบริหารของสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 พบว่าด้านการบริหารงานวิชาการ สถานศึกษามีการนำข้อมูลสภาพ และ ปัญหาด้านการบริหารวิชาการของสถานศึกษามาใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคของตนเอง สถานศึกษามีการกำหนดโครงสร้างในการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ สถานศึกษาวิเคราะห์และพัฒนานโยบายด้านงบประมาณของสถานศึกษา สถานศึกษาร่วมกันมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน ศิษย์เก่า และชุมชน ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า สถานศึกษามีการวางแผนอัตรากำลังคนและกำหนดตำแหน่ง เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานบุคคลได้ร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า สถานศึกษามีการนำข้อมูลสภาพ และปัญหาด้านการบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษามาใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหา อุปสรรค ของตนเอง สถานศึกษามีการกำหนดโครงสร้างในการบริหารงานทั่วไป โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานทั่วไปได้ร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย

1.2 ปัญหาการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ด้านการบริหารงานวิชาการ พบว่านโยบายจากส่วนกลางเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา งบประมาณที่ใช้ในการบริหารงานวิชาการมีไม่เพียงพอ การบริหารงานวิชาการ และการควบคุมงานวิชาการบางขั้นตอนกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับไม่ชัดเจน ด้านการบริหารงานงบประมาณ พบว่าการจัดสรรงบประมาณในการบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อใช้ในการจัดการศึกษายังไม่เพียงพอ และต่อเนื่อง นโยบายและการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ไม่ตรงตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ การประเมินความสำเร็จทางการบริหารงบประมาณยังไม่ชัดเจน ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า ระเบียบวินัยและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของบุคคลในสถานศึกษา ยังไม่เพียงพอ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนยังไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ และตัวบุคคล ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อการรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคล การวางแผนและการจัดทำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายังไม่ตอบสนองทิศทางในการบริหารองค์กร ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า ระบบสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารงานทั่วไป ไม่เพียงพอ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารงานทั่วไปไม่มีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอ การบริหารงานทั่วไปไม่สนองความต้องการของผู้รับบริการ

2. พัฒนา และตรวจสอบรูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยการศึกษาแนวปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ การยกย่องรูปแบบและการตรวจสอบรูปแบบ

2.1 จากการศึกษาแนวปฏิบัติการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก เขต 1 ที่ประสบผลสำเร็จ โดยการวิเคราะห์เอกสาร และสัมภาษณ์ พบว่า เอกสารหลักฐานที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ได้แก่ แผนปฏิบัติราชการประจำปีการศึกษา 2560 รายงานการปฏิบัติงานและผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report) รายงานการจัดซื้อจัดจ้าง ทะเบียนคุมพัสดุ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการเงินและพัสดุ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายใน รายงานควบคุมภายใน โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป กิจกรรมการทำแผน พัฒนาแผนปฏิบัติราชการประจำปี กิจกรรมพัฒนางานในสถานศึกษา กิจกรรมพัฒนางานพัสดุ รางวัลโรงเรียนขนาดเล็กที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ประจำปี พ.ศ. 2559 และยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด และเป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหาร และการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตามกฎหมาย กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง มุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระบบให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยน่านวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยง ติดต่อ สื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

2.2 ยกย่องรูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบและการยกย่องรูปแบบ พบว่า การศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน และร่างรูปแบบโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ ได้องค์ประกอบ ทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1) หลักการ องค์ประกอบที่ 2) วัตถุประสงค์ องค์ประกอบที่ 3) โครงสร้าง องค์ประกอบที่ 4) กระบวนการ องค์ประกอบที่ 5) ผลที่เกิดกับสถานศึกษา องค์ประกอบที่ 6) ความเป็นเลิศของสถานศึกษา องค์ประกอบที่ 7) การประเมินผลการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ

2.3 ตรวจสอบคุณภาพร่างรูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ผลการตรวจสอบพบว่า ได้องค์ประกอบของรูปแบบ เป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบ 1 หลักการ องค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ องค์ประกอบที่ 3 โครงสร้าง องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการ องค์ประกอบที่ 5 ผลที่เกิดกับสถานศึกษา องค์ประกอบที่ 6 ความเป็นเลิศของสถานศึกษา องค์ประกอบที่ 7 การประเมินผลการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ

3. การประเมินรูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 พบว่า ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ พร้อมกับให้ข้อเสนอแนะ และนำมาวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหา ผลการประเมินรูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก พบว่า รูปแบบมีความ

เหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ = 4.61) ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ = 4.58) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ = 4.49)

4. การจัดทำคู่มือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยการจัดทำคู่มือ และตรวจสอบคู่มือ

4.1 การจัดทำคู่มือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 พบว่า ได้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ Workshop) ได้ คู่มือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 เพื่อนำไปตรวจสอบคุณภาพของคู่มือ ต้องค์ประกอบคู่มือเป็น แบ่งเป็น 5 บท ประกอบด้วย ปก ส่วนนำ บทที่ 1 บทนำ บทที่ 2 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน/เงื่อนไข บทที่ 4 วิธีการปฏิบัติงาน/รายละเอียดการปฏิบัติงาน บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรค/แนวทางการแก้ไข และพัฒนางาน บรรณานุกรม ภาคผนวก

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ดังนี้

นโยบายที่ 1 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

นโยบายที่ 2 ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างขีด

ความสามารถในการแข่งขัน

นโยบายที่ 3 ด้านการส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

นโยบายที่ 4 ด้านโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียม การเข้าถึงบริการทางการศึกษา

นโยบายที่ 5 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

นโยบายที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัด

การศึกษา

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

แนวปฏิบัติที่ 1 ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน

เป็นสำคัญ

แนวปฏิบัติที่ 2 เพิ่มและยกระดับคุณภาพนักเรียนทุกระดับ

แนวปฏิบัติที่ 3 เพิ่มและยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทุกระดับชั้น

แนวปฏิบัติที่ 4 เพิ่มศักยภาพและทักษะวิชาการ

แนวปฏิบัติที่ 5 เพิ่มศักยภาพและทักษะอาชีพ

แนวปฏิบัติที่ 6 เพิ่มศักยภาพและทักษะชีวิตด้วยกิจกรรมลูกเสือ

แนวปฏิบัติที่ 7 พัฒนาความเป็นคนดีของครอบครัวและสังคม ด้วยกิจกรรมบูรณาการที่

หลากหลาย

4.2 การตรวจสอบ คู่มือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 พบว่า การประเมินด้วยผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนที่ 3 ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง โดยประเมินความเหมาะสมคู่มือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัด



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ผลการตรวจสอบคู่มือ พบว่าคู่มือมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.59)

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยการพัฒนาแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยมาอภิปราย ดังนี้

1. สภาพและปัญหาการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยการใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์

สภาพการบริหารของสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 พบว่า

ด้านการบริหารงานวิชาการ พบว่า สถานศึกษามีการนำข้อมูลสภาพ และ ปัญหาด้านการบริหารวิชาการของสถานศึกษามาใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคของตนเอง สถานศึกษามีการกำหนดโครงสร้างในการบริหารวิชาการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Chantane. (2002, p.142) ได้กล่าวว่าการบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน ซึ่งเป็นเช่นนี้เพราะในสถานศึกษาขนาดเล็ก ส่วนของฝ่ายวิชาการต้องมีการทำแผน ปรับปรุงแผน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาให้เป็นระบบ ระเบียบ สอดคล้องกับแนวคิดของ Pongpan. (1998, p.10) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอน การกำหนดนโยบาย การวางแผนและจุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

ด้านการบริหารงานงบประมาณ พบว่า สถานศึกษาวิเคราะห์และพัฒนานโยบายด้านงบประมาณของสถานศึกษา สถานศึกษาร่วมกันกำหนดผู้รับผิดชอบ และข้อที่การดำเนินการสูงสุด คือ มีความรับผิดชอบ ของผู้บริหาร ครู บุคลากร ทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน ศิษย์เก่า และชุมชน สอดคล้องกับแนวคิดของ Satjapunroj. (1994, p.23) กล่าวว่าไว้ว่า แผนเบ็ดเสร็จซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงิน แสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึงการกะงบประมาณบริหารกิจกรรมโครงการ และค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นเช่นนี้เพราะในสถานศึกษาขนาดเล็ก จะต้องมีการเขียนแผนงบประมาณให้สอดคล้องกับโครงการ กิจกรรม ของสถานศึกษาให้มีความชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Suriharn. (2009, p.8) กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง แผนการใช้ทรัพยากรการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงิน ซึ่งแสดงออกในรูปตัวเลขไม่ว่าจะเป็นงบประมาณของรัฐบาลหรือธุรกิจเอกชนก็ตาม ย่อมจะต้องประกอบด้วยแผนการจัดหารายรับและแผนการใช้จ่ายตามหลักสากล สำหรับประเทศที่ปกครองโดยระบอบประชาธิปไตย งบประมาณจะมีผลบังคับใช้ ก็ต่อเมื่องบประมาณได้รับอนุมัติจากรัฐสภาแล้วเท่านั้นซึ่งตามหลักการบริหารแผนใหม่ ถือว่างบประมาณเป็นมาตรการอันสำคัญยิ่งใน การวางแผน การประสานงาน การรายงานผล และการควบคุมการปฏิบัติกล่าวอีกนัยหนึ่ง นักบริหารสนใจในแง่ที่ว่าทำอย่างไรงบประมาณจึงจะเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารงานได้ผลดีที่สุด

ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า สถานศึกษามีการวางแผนอัตรากำลังคนและกำหนดตำแหน่ง เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานบุคคลได้ร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย สอดคล้องกับแนวคิดของ Kajonnan. & Samerjai. (2004, p.152) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการบริหารกำลังคนขององค์กรผ่านทาง การวางแผน

นโยบาย กฎ ระเบียบ และขั้นตอนการทำงาน เป็นงานที่เกี่ยวกับสมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้ได้ บุคคลากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และระยะเวลาที่เหมาะสม โดยการ จัด บุคลากรเข้าทำงานจะเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงานบุคคลซึ่งจะประกอบด้วยงานสำคัญๆ คือ การสรรหา การ คัดเลือก ค่าตอบแทน และสิ่งจูงใจ การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้าย เพื่อจัด คนให้เหมาะสมกับความต้องการของงาน ซึ่งเป็นเช่นนี้เพราะในสถานศึกษาขนาดเล็กมีจำนวนบุคลากรค่อนข้าง จำกัด เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนงานที่ได้รับมอบหมายจากส่วนกลาง จึงต้องมีแลกเปลี่ยนและทำงานงาน ร่วมกันตลอดเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ Sathorn. (1989, p.9) ให้ความหมายของ การบริหารงานบุคคล คือ การดำเนินการในการวางแผน และการกำหนดกระบวนการเกี่ยวกับตัวเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้านศึกษา และวิจัย ในอันที่จะปรับปรุงนโยบายด้านบุคคล เทคนิคในการบริหารงานบุคคล และการพัฒนาความสามารถ ของบุคคลในองค์กร

ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า สถานศึกษามีการนำข้อมูลสภาพ และ ปัญหาด้านการ บริหารงานทั่วไปของสถานศึกษามาใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหา อุปสรรค ของตนเอง สถานศึกษาของท่านมีการกำหนดโครงสร้างในการบริหารงานทั่วไป โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการ บริหารงานทั่วไปได้ร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย สอดคล้องกับ Ministry of Education (2014, p.64) กล่าวว่า การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบบริหารองค์กรให้บริการงานอื่นๆ บรรลุตาม มาตรฐานคุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักการในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการวิจัยทุกรูปแบบ ซึ่งเป็นเช่นนี้เพราะ การบริหารงานทั่วไปเป็นการสนับสนุน การทำงานของสถานศึกษาให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามกฎ ระเบียบของกฎหมาย และนโยบายจากส่วนกลาง อย่างถูกต้องและชัดเจน สอดคล้องกับ Office of the Basic Education Commission (2009, p.197) งานการบริหารทั่วไป หมายถึง งานการบริหารสถานศึกษาอื่นๆ ที่สนับสนุนการบริหารวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

2. การพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

จากการพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ได้องค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1) หลักการ องค์ประกอบที่ 2) วัตถุประสงค์ องค์ประกอบที่ 3) โครงสร้าง องค์ประกอบที่ 4) กระบวนการ องค์ประกอบที่ 5) ผลที่เกิดกับสถานศึกษา องค์ประกอบที่ 6) ความเป็นเลิศของสถานศึกษา องค์ประกอบที่ 7) การประเมินผลการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นเช่นนี้เพราะผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยการศึกษาแนวปฏิบัติ ที่ประสบความสำเร็จด้วยการศึกษาเอกสาร สัมภาษณ์ ดำเนินการการยกร่างรูปแบบโดยการประชุมเชิง ปฏิบัติการ และการตรวจสอบรูปแบบการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญเป็นไปตามขั้นตอนระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งสอดคล้อง กับแนวคิดของ Tisana. (2002, p.12) กล่าวถึง รูปแบบในเชิงระบบความโครงสร้าง เป็นรูปแบบสามารถนำไปสู่ การทำนายผลที่ตามมา สามารถทดสอบ / สังเกตได้ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอธิบายปรากฏการณ์เรื่องนั้น / ปรากฏการณ์เชิงสาเหตุที่กำลังศึกษาและอธิบายเรื่องที่กำลังศึกษา รูปแบบช่วยจินตนาการสร้างความคิดรวบ ยอด ความสัมพันธ์ของสิ่งที่กำลังศึกษา / ช่วยสืบเสาะความรู้ รูปแบบมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่า ความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยงส่วนองค์ประกอบ ที่ 4 องค์ประกอบที่ 5 และองค์ประกอบที่ 7 มีความเชื่อมโยงและ เกี่ยวพันกันและกันและมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเชิงระบบ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ Sudtar. (2010) การศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาด

เล็ก มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก การดำเนินการวิจัย มี 2 ระยะๆ ละ 2 ขั้นตอนดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและสร้างรูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบโดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบ ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจัดทำคู่มือการดำเนินการตามรูปแบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือ ระยะที่ 2 ทดลองใช้รูปแบบประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ และขั้นตอนที่ 4 ประเมินผลการใช้รูปแบบ และส่วนที่ 6 ทั้งนี้ องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กจะมีรูปแบบองค์ประกอบที่เป็นไปตามทฤษฎีระบบ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต

3. การประเมินรูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 การประเมินรูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ได้แก่ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ของ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.61$ ) คือ วัตถุประสงค์ หลักการ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า กระบวนการพัฒนารูปแบบการการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ มีระบบตามวัตถุประสงค์ หลักการ ของการพัฒนารูปแบบ ตามขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนา โดยเริ่มจากการศึกษา สภาพ ปัญหา การสร้างรูปแบบอย่างเป็นระบบ การตรวจสอบรูปแบบ และประเมินรูปแบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ Srisa-ard. (2010, pp.104-106) กล่าวไว้ว่า การพัฒนารูปแบบนี้ อาจกระทำได้ 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 สร้างหรือพัฒนารูปแบบ โดยจะมีการสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อน เป็นรูปแบบตามสมมติฐาน จากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วในเรื่องเดียวกันหรือเรื่องอื่นๆ ซึ่งผู้วิจัยอาจจะคิดโครงสร้างของรูปแบบขึ้นมาก่อน

ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงโดยอาศัยสารสนเทศจากการศึกษาองค์ประกอบย่อย หรือตัวแปรแต่ละตัว แล้วจึงเลือกองค์ประกอบย่อย หรือตัวแปรที่สำคัญประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบก็ได้

4. การจัดทำคู่มือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

การจัดทำคู่มือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 แบ่งออกเป็น 5 บท ประกอบด้วย ปก ส่วนนำ บทที่ 1 บทนำ บทที่ 2 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน/เงื่อนไข บทที่ 4 วิธีการปฏิบัติงาน/รายละเอียดการปฏิบัติงาน บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรค/แนวทางการแก้ไข และพัฒนางาน บรรณานุกรม ภาคผนวก เมื่อพิจารณา เนื้อหาในส่วนส่งเสริมรูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดเล็ก การกำหนดหัวข้อเรื่องสอดคล้องกับเนื้อหาของเรื่องนั้นๆ การใช้ภาษามีความถูกต้อง ชัดเจน เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งเป็นเช่นนี้เพราะ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอีกประการที่ส่วนประกอบ เนื้อหาในคู่มือ ได้ผ่านการพัฒนาจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากกระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการ ส่งผลให้เนื้อหา และภาษาที่ใช้ในคู่มือมีความสมบูรณ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามองค์ประกอบของคู่มือ สอดคล้องกับแนวคิดของ Kamesak. (2010, p.4) กล่าวไว้ว่า คู่มือการปฏิบัติงานประกอบการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง ที่กำหนดภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Description) มีคำอธิบายงานที่ปฏิบัติ ประวัติความ

เป็นมา มีแผนกลยุทธ์การปฏิบัติ กำหนดตัวชี้วัด การประเมินผล ซึ่งในแต่ละบท / เรื่อง / หัวข้อ ต้องมีความคิดหลัก วัตถุประสงค์ และเนื้อหาสาระที่มีความสมบูรณ์ มีรายละเอียดครอบคลุมเนื้อหาในแต่ละเรื่อง มีกฎระเบียบ พระราชบัญญัติ หนังสือเวียน มติต่างๆ เอกสาร ที่เกี่ยวข้อง หลักเกณฑ์และวิชาการ เทคนิคหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขข้อเสนอแนะ ทั้งนี้ต้องใช้ประกอบการปฏิบัติงานมาแล้ว และต้องจัดทำเป็นรูปเล่ม

#### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 สามารถนำองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศทั้ง 7 องค์ประกอบ ไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารสถานศึกษา การขนาดเล็ก

2. หน่วยงานอื่นๆ เช่น สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบาย และนำคู่มือไปประกอบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กให้มีความเป็นเลิศ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการนำรูปแบบไปใช้ในสถานการณ์จริง กับโรงเรียนขนาดเล็กอื่นๆในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

2. ควรนำผลที่ได้ไปศึกษารูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดใหญ่ต่อไป

3. ควรนำผลที่ได้ไปศึกษารูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศเฉพาะงาน เช่น งานบริหารงานวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล และงานบริหารงานทั่วไป

#### References

- Chantanee, S. (2002). *Theory and Practice in Educational Management Institution*. Bangkok : Chulalongkorn University.
- Education Council, Office. (2016). *The Direction Educational Development in National Economic and Social Development Plan Issue 10. (2007-2013). national education plan 2545-2559*. Bangkok : Chulalongkorn Publishing.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Development Strategy for Quality Education: National Agenda (2008-2012)*. Bangkok : Prik Wan Graphic.
- Ministry of Education. (2014). *General Administration of Small-Size School*. Bangkok : The Express Transportation Organization of Thailand Publishing.
- \_\_\_\_\_. (2014). *Quality and Efficiency of Small-Size School*. Bangkok : The Express Transportation Organization of Thailand Publishing.
- \_\_\_\_\_. (2014). *Strategy Plan for Development of Small-Size School*. [Online]. Available : <http://www.ryt9.com/s/cabt/275327/> [2018, July 7].
- Kajonnan, N. & Samerjai, S. (2004). *Management*. Bangkok : SE-EDUCATION.
- Kamesak, S. (2010). *Work Manual Writing of Civil Servant Position. (Revised edition, 2010)*. Bangkok : Office of the President Srinakharinwirot University.

- Office of The Basic Education Commission. (2009). **Internal Control Manual**. Bangkok : Office of the Basic Education Commission.
- \_\_\_\_\_. (2009). **Duties and Responsibilities of the Educational Service Area Office**. Bangkok : Office of the Basic Education Commission.
- Pinyowong, A. (2010). **Mission of Small-Size School Management**. [Online]. Available : <https://www.gotoknow.org/posts/343990>. [2018, July 7].
- Pongpan, P. (1998). **Instruction Materials for Study Regulation**. Nonthaburi : Sukhothai Thammathirat Open University.
- Pusawat, W. (2004) **Team Building Factors Related to Elementary School Effectiveness under the Jurisdiction of the Office of the National Primary Education Commission, Educational Region 12**. Master's degree thesis Faculty of Management Studies College, Burapha University.
- Sudtar, K. (2010). **Development of Academic Administration Model for Small Sized Schools**. Master's thesis Rajabhat, Maha Sarakham University.
- Satjapunroj, N. (1994). **National Budget Administration: Theory and Practice**. Bangkok : Bophit Printing.
- Sathorn, P. (1989). Educational Administration and Development. **Journal of Educational Research**, 9, 22.
- Srisa-ard, B. (2010). **Introduction of Research**. (5 th ed.). Bangkok : Suviriyasarn Publishing.
- Suriharn, P. (2009). **Principles of Management**. Khon Kaen : Department of Management Studies Faculty of Education, Khon Kaen University.
- Tisana, K. (2002). **A Variety of Alternative Teaching Styles**. Bangkok : Book Point.