

แนวปฏิบัติที่ดีของสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดสุพรรณบุรี

Best Practices of Small Schools in Suphan Buri Province

ศกพพรช ใจแจ้^{1*} และพัชรภา ตันติชูเวช²

Sataphat Jaijaeng^{1*} and Patcharapa Tantichuwet²

(วันรับบทความ : 4 กุมภาพันธ์ 2569/วันแก้ไขบทความ : 31 มีนาคม 2569/วันตอบรับบทความ : 4 เมษายน 2569)

(Received Date : Feb 4th, 2026, Revised Date : Mar 31st, 2026, Accepted Date : Apr 4th, 2026)

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นด้านการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็ก 2) แนวปฏิบัติที่ดีของสถานศึกษาขนาดเล็ก และ 3) ปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี กลุ่มตัวอย่างการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 3 จำนวน 226 คน ผู้ให้ข้อมูลหลักการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ข้อที่ 3 จำนวน 12 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านนโยบายเกี่ยวกับสถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อยืนยันผลการวิจัย จำนวน 5 คน คือ ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 3 และศึกษานิเทศก์ มีเครื่องมือในการวิจัยคือแบบสอบถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) สัมประสิทธิ์แอลฟา คือ 0.98 และแบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบัน ด้านการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กจังหวัดสุพรรณบุรีโดยรวมทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านที่มีดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ (1) ด้านการบริหารงานบุคคล (2) ด้านการบริหารงานวิชาการ และ (3) ด้านการบริหารงานทั่วไป ซึ่งมีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) คือ 0.132 ,0.115 และ 0.113 ตามลำดับ 2) แนวปฏิบัติที่ดีของสถานศึกษาขนาดเล็กจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า (1) ด้านการบริหารงานวิชาการ สถานศึกษาต้องพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการชุมชน จัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยี นิเทศการจัดการเรียนรู้แบบกัลยาณมิตรควบคู่กับการใช้ระบบเพื่อนคู่คิด (Peer Coaching) (2) ด้านการบริหารงานบุคคล ควรบริหารอัตรากำลังเชิงรุก มอบหมายภาระงานตามสมรรถนะของบุคลากร ใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ระบบการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) กระบวนการเรียนรู้ทางชุมชนวิชาชีพ(PLC) และกระบวนการอบรมตามความสนใจเพื่อพัฒนาบุคลากร ประเมินผลการปฏิบัติงาน

¹ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
Email: joempp31@gmail.com

¹Program Educational Administration, Faculty of Education and Development Sciences, Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus Email: joempp31@gmail.com

² คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน Email: patcharapa.t@ku.th

²Faculty of Education and Development Sciences, Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus Email: patcharapa.t@ku.th

* ผู้ติดต่อหลัก Email: joempp31@gmail.com

* Corresponding author Email: joempp31@gmail.com

อย่างเป็นธรรมชาติ (3) ด้านการบริหารงานงบประมาณ ควรวางแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องนโยบายและบริบท เน้นความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณโดยจัดสรรตามลำดับความสำคัญบริหารแบบยืดหยุ่นร่วมกับชุมชนพร้อมกับติดตามตรวจสอบ และรายงานผลการใช้งบประมาณอย่างสม่ำเสมอและ (4) ด้านการบริหารงานทั่วไป ควรสรรหาบุคลากรที่มีทักษะการบริหารจัดการและใช้เทคโนโลยีช่วยเพื่อเพิ่มความรวดเร็วและประสิทธิภาพในการดำเนินงานธุรการควบคู่กับการดูแลอาคารสถานที่ให้ปลอดภัย ปลูกฝังจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อม ตลอดจนส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทนในสถานศึกษา และ 3) ปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี ประกอบด้วย (1) ปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จด้านผู้บริหารสถานศึกษา และ (2) ปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จด้านบุคลากร

คำสำคัญ : แนวปฏิบัติที่ดี, ปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จ, สถานศึกษาขนาดเล็ก

Abstract

The purposes of this research were to 1) examine the current conditions, desirable conditions and priority needs for the administration of small-sized schools, 2) identify best practices of small-sized schools and, 3) explore the factors and conditions for successful administration of small-sized schools in Suphan Buri Province. The sample group for Objective 1 consisted of 226 administrators and teachers from small-sized schools under the Suphan Buri Primary Educational Service Area Office 3. Key informants for Objectives 2 and 3 included 12 participants, namely school administrators, teachers, school committee members, and experts in policies related to small-sized schools. Additionally, 5 experts, including administrators from the Suphan Buri Primary Educational Service Area Office 3 and educational supervisors, were involved in validating the research findings. The research instruments were a questionnaire with an Index of Item-Objective Congruence (IOC) of 0.67 and above, and a reliability coefficient (Cronbach's alpha) of 0.98, as well as an interview form. The research findings revealed that: 1) The overall current conditions of school administration in small-sized schools in Suphan Buri Province were rated at a high level, while the desired state for these institutions is positioned at the highest level across all four functional areas. According to the Priority Needs Index ($PNI_{modified}$), the three dimensions with the highest requirement for development are (1) Personnel Administration, (2) Academic Administration, and (3) General Administration Which have an Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) of 0.132, 0.115, and 0.113, respectively. 2) The best practices of small-sized schools in Suphan Buri Province were as follows: (1) Academic administration: Schools should develop curricula aligned with community needs, implement active learning using technology, and conduct collegial supervision alongside peer coaching. (2) Personnel administration: Proactive workforce management should be applied, with task assignments based on staff competencies. Mentoring systems, job rotation, professional learning communities (PLC), and interest-based training should be implemented, along with fair performance evaluation. (3) Budget administration: Operational plans should align with policies and contexts, emphasizing cost-effectiveness. Budget allocation should be prioritized, managed flexibly with community

participation, and regularly monitored, audited, and reported. (4) General administration: Schools should recruit personnel with management and technological skills to enhance efficiency in administrative work, ensure safety of facilities, promote environmental awareness, and encourage the use of renewable energy. and 3) The factors and conditions for successful administration of small-sized schools in Suphan Buri Province consisted of (1) factors and conditions related to school administrators and (2) factors and conditions related to personnel.

Keyword : Best practices, Factors and conditions for successful, Small-sized schools

บทนำ

การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างบุคคลให้เกิดการพัฒนาทางความรู้ ความคิด คุณธรรม จริยธรรม และความเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม หากประเทศไทยสามารถจัดให้บุคคลสามารถเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพได้อย่างเท่าเทียมประเทศนั้นก็จะมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มั่นคงพร้อมที่จะพัฒนาให้ประเทศชาติหรือสังคมนั้น ๆ ก้าวหน้าต่อไปได้ ซึ่งประเทศไทยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญดังกล่าวจึงได้มีการพัฒนาด้านการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และมีความพยายามในการปฏิรูปการจัดการศึกษาอยู่หลายครั้ง โดยมีจุดมุ่งหมายให้การจัดการศึกษาเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (Office of the Education Council, 2002)

ถึงแม้ว่าตลอดระยะเวลาหลายทศวรรษที่ผ่านมาประเทศไทยจะมีการพัฒนาด้านการศึกษาเป็นอย่างมากก็ตาม การศึกษาไทยในปัจจุบันยังมีปัญหาอยู่หลายด้าน ซึ่ง Independent Committee for Education Reform (ICER) (n.d.) ได้กล่าวถึงสภาวะการณ์ที่เป็นปัญหาของการศึกษาไทย อาทิ ปัญหาด้านการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพในการบริหารทั้งการจัดการภาพรวมของสถานศึกษา หลักสูตร มีกระบวนการในการบังคับบัญชาหลายระดับชั้น สถานศึกษาขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทความแตกต่างกันของในแต่ละพื้นที่ มุ่งเน้นการบริหารตามกฎระเบียบมากกว่าการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูในสถานศึกษารวมไปถึงการบริหารจัดการที่ไม่เอื้อให้ครูจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ ตลอดจนปัญหาการเพิ่มขึ้นของสถานศึกษาขนาดเล็กที่ส่งผลให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพของระบบการศึกษา

ระบบการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบันประกอบด้วยสถานศึกษาหลากหลายขนาด แต่สัดส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กมีมากกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนสถานศึกษาทั้งหมดในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นทุกปี (Office of Basic Education Policy and Planning, 2024) เป็นที่ทราบกันดีโดยทั่วไปว่าการเพิ่มขึ้นของสถานศึกษาขนาดเล็กเป็นปัญหาที่ส่งผลต่อคุณภาพของการจัดการศึกษาในภาพรวมเนื่องจากสถานศึกษาขนาดเล็กเป็นสถานศึกษาที่มีปัญหาและข้อจำกัดทั้งในด้านบุคลากร ผู้เรียน งบประมาณ และอาคารสถานที่ (Suwan et al., 2015) ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้การบริหารงานในสถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่เกิดความไม่คล่องตัว ขาดเสถียรภาพ จนเป็นเหตุทำให้เกิดความล้มเหลวในการบริหารงานเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้เกิดคุณภาพตามมาตรฐานการจัดการศึกษา

จังหวัดสุพรรณบุรี เป็นจังหวัดที่ประกอบไปด้วยเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 3 เขต มีจำนวนสถานศึกษาทั้งสิ้น 388 โรง เป็นสถานศึกษาขนาดเล็กทั้งสิ้น 257 โรง คิดเป็นร้อยละ 65.98 ของจำนวนสถานศึกษาประถมศึกษาและสถานศึกษาขยายโอกาสในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(Suphan Buri Primary Educational Service Area Office 3, 2024) ซึ่งสถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ประสบปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น แต่ในขณะเดียวกันก็มีสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดสุพรรณบุรีหลายสถานศึกษาที่สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพจนส่งผลให้สามารถก้าวข้ามข้อจำกัดต่าง ๆ และจัดการศึกษาที่มีคุณภาพได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าถึงแม้สถานศึกษาจะมีข้อจำกัดและปัญหาหลายด้านจนเป็นผลทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารสถานศึกษา แต่ก็ยังมีสถานศึกษาขนาดเล็กบางสถานศึกษาที่สามารถก้าวข้ามข้อจำกัดต่าง ๆ เหล่านี้จนเกิดผลสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจใน “แนวปฏิบัติที่ดีของสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดสุพรรณบุรี” เพื่อศึกษาการบริหารงานในสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีคุณภาพ ว่ามีแนวปฏิบัติที่ดีอย่างไรในการบริหารสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ด้านการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี
2. เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของสถานศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี
3. เพื่อศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี

ขอบเขตของการวิจัย

การดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาการบริหารงานของสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาวิธีการบริหารจัดการสถานศึกษาของโรงเรียนวัดทุ่งกฐิน และโรงเรียนวัดอู่ตะเภา ตามขอบข่ายการบริหารงาน 4 ฝ่าย ตามการจำแนกขอบข่าย และภารกิจการบริหารสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 (Office of the Permanent Secretary, 2003) ได้แก่ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ 2) ด้านการบริหารงานงบประมาณ 3) ด้านการบริหารงานบุคคล 4) ด้านการบริหารงานทั่วไป

ขอบเขตด้านประชากร

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 68 คน และครูในสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จำนวน 480 คน ตามลำดับ รวมทั้งสิ้น 548 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 28 คน และครูในสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จำนวน 198 คน ตามลำดับซึ่งได้มาจากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) และจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนประชากรในแต่ละกลุ่ม โดยใช้การสุ่มอย่างง่าย ด้วยวิธีการจับฉลาก แบบไม่ใส่คืน รวมทั้งสิ้น 226 คน

2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก

2.1 ผู้ให้ข้อมูลหลักตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 และ 3 โดยวิธีการสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ของโรงเรียนวัดทุ่งกฐิน และโรงเรียนวัดอุตะเภา จำนวน 11 คน และผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านนโยบายเกี่ยวกับสถานศึกษาขนาดเล็ก 1 คน รวมทั้งสิ้น 12 คน โดยใช้การคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง

2.2 ผู้ให้ข้อมูลหลักในการตรวจสอบยืนยันข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 และ 3 โดยวิธีการสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 4 คน ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกคือมีประสบการณ์การบริหารอย่างน้อย 3 ปี และศึกษานิเทศก์จำนวน 1 คน ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือก คือ มีประสบการณ์ในการนิเทศการศึกษาอย่างน้อย 1 ปี

ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี โดยมีขอบเขตด้านพื้นที่แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

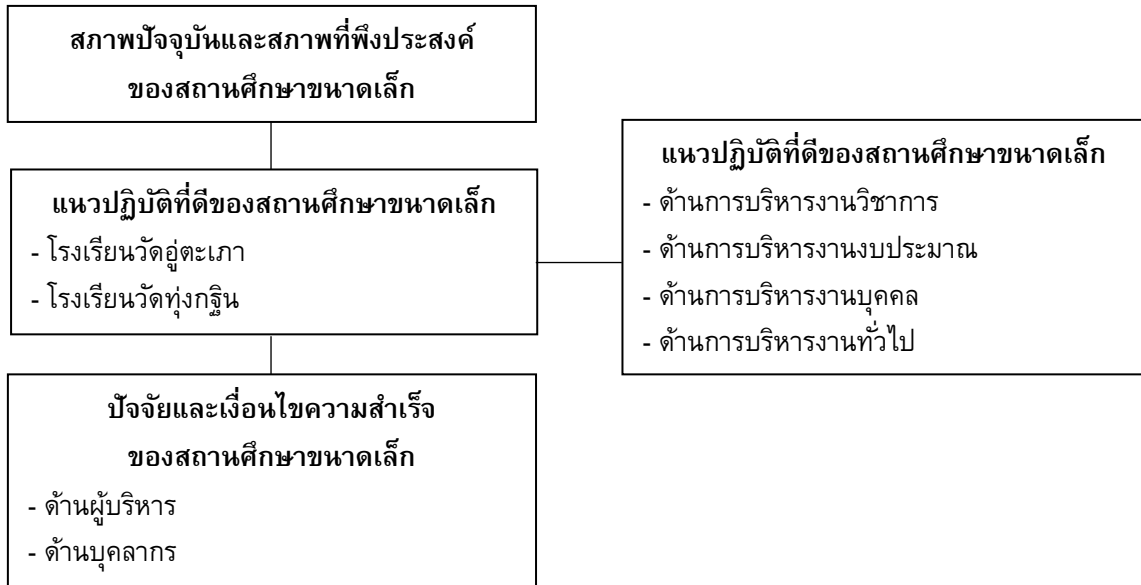
1. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้วิจัยศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ซึ่งครอบคลุมพื้นที่อำเภอต่าง ๆ ภายในเขตพื้นที่รับผิดชอบ ได้แก่ อำเภอสามชุก อำเภอหนองหญ้าไซ อำเภอเดิมบางนางบวช และอำเภอด่านช้าง รวมทั้งสิ้นจำนวน 88 โรงเรียน

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี ปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้วิจัยศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ที่มีผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอกอยู่ในระดับ 4 ขึ้นไป หรือเป็นสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทาน ประเภทสถานศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่ โรงเรียนวัดอุตะเภา และโรงเรียนวัดทุ่งกฐิน อำเภอเดิมบางนางบวช

ขอบเขตด้านเวลา

กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2568 ถึง มีนาคม พ.ศ. 2569

กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีการดำเนินการวิจัย

1. เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ เกี่ยวกับวิธีการบริหารที่ดีของสถานศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี ดังนี้

1.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check list) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ สถานภาพ ซึ่งประกอบด้วย ตำแหน่ง อายุ และประสบการณ์ในการบริหารหรือปฏิบัติงานในสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไป และสภาพที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ชนิด 5 ระดับ คือ มากที่สุด มากปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

การตรวจสอบเครื่องมือวิจัยสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1) การหาความเที่ยงตรงของเครื่องมือ นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบแก้ไขไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป

2) การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ผู้วิจัยแก้ไขเครื่องมือตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ พร้อมทั้งเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นอีกครั้ง จึงนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

(Coefficient Alpha) ของครอนบาค (Cronbach, 1949) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป พบว่าแบบสอบถามฉบับนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.98

1.2 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structural Interview) เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี ปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จของสถานศึกษาขนาดเล็กจังหวัดสุพรรณบุรี ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร และงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาภายใต้ขอบข่ายการบริหารงาน 4 ด้าน มาสร้างเป็นคำถามปลายเปิด (Open Question) เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข เสนอแนะความครอบคลุมของประเด็นการสัมภาษณ์ให้เหมาะสมตามจุดมุ่งหมายและผู้ให้ข้อมูลหลัก แล้วนำแบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์แล้วไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการส่งหนังสือเสนอต่อผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัย จากนั้นส่งแบบสอบถามในรูปแบบ คิวอาร์โค้ด ของกูเกิลฟอร์ม (Google Form) ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 226 คน หลังจากนั้นนำผลที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบ

2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ในวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ข้อที่ 3 และเพื่อยืนยันข้อมูล โดยติดต่อขอหนังสือจากหลักสูตรการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอู่ตะเภา โรงเรียนวัดทุ่งกฐิน และผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านนโยบายเกี่ยวกับสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นทำการนัดหมายและดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักด้วยวิธีการสัมภาษณ์ด้วยตนเองตามประเด็นการสัมภาษณ์ตามวัน เวลาและสถานที่ที่กำหนด แล้วจัดการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบข้อมูลจากการสัมภาษณ์

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาขนาดเล็ก วัดอู่ตะเภา และโรงเรียนวัดทุ่งกฐิน ที่เก็บรวบรวมได้ไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อประมวลผลและหาค่าสถิติ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

3.2 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายด้านตามขอบข่ายการบริหารงาน 4 ด้าน โดยกำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ดังนี้ (Best, 1970)

- คะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.3 นำข้อมูลที่ได้จากวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กจำแนกเป็นรายด้านตามขอบข่ายการบริหารงาน 4 ด้าน มาวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการหาความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$)

3.4 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี ปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จของโรงเรียนวัดอู่ตะเภา และโรงเรียนวัดทุ่งกฐิน หลังจากนั้นทำการตีความ (Interpretation) โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และสร้างข้อสรุปด้วยข้อสรุปเชิงอุปนัย (Induction Reasoning)

ผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นในแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ด้านการบริหารสถานศึกษา ตามขอบข่ายการบริหารงานในสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษาขนาดเล็กจังหวัดสุพรรณบุรี จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 226 คน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้รับการตอบกลับแบบสอบถามจำนวน 188 ฉบับ นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean : \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation :S.D.) และนำมาวิเคราะห์หาลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นของข้อมูลแต่ละด้าน ดังปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการบริหารสถานศึกษา ของสถานศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี

ความต้องการจำเป็น	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{modified}$ (I-D/D)	ลำดับความต้องการจำเป็น
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล		
1. ด้านการบริหารงานวิชาการ	4.146	0.835	มาก	4.623	0.577	มากที่สุด	0.115	2
2. ด้านการบริหารงานบุคคล	4.054	0.908	มาก	4.591	0.568	มากที่สุด	0.132	1
3. ด้านการบริหารงานงบประมาณ	4.152	0.843	มาก	4.608	0.578	มากที่สุด	0.110	4
4. ด้านการบริหารงานทั่วไป	4.186	0.777	มาก	4.660	0.520	มากที่สุด	0.113	3
เฉลี่ยรวม	4.137	0.841	มาก	4.622	0.561	มากที่สุด	0.117	-

จากตารางที่ 1 พบว่าสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ด้านการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี โดยรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.137, S.D. = 0.841$) สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.622, S.D. = 0.561$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ด้านการบริหารงานบุคคล 2) ด้านการบริหารงานวิชาการ และ 3) ด้านการบริหารงานทั่วไป ซึ่งมีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) คือ 0.132, 0.115 และ 0.113 ตามลำดับ โดยด้านที่มีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุดคือ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ซึ่งมีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) คือ 0.110

2. แนวปฏิบัติที่ดีของสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดสุพรรณบุรี มีดังนี้

1) แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารงานวิชาการ พบว่าสถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรโดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT Analysis) และสำรวจความต้องการของชุมชนอย่างจริงจัง ผูกกับนโยบายต่าง ๆ และจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่บูรณาการวิถีชีวิตและคุณธรรมร่วมกับชุมชน ส่งเสริมการนำสื่อและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้รวมถึงการปฏิบัติงานด้านวิชาการพร้อมกับการบริหารจัดการแบบแบ่งปันทรัพยากร และนิเทศการจัดการเรียนรู้แบบกัลยาณมิตรควบคู่กับการใช้ระบบเพื่อนคู่คิด (Peer Coaching)

2) แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารงานบุคคล พบว่าสถานศึกษาควรบริหารอัตรากำลังเชิงรุกแบบยืดหยุ่น มอบหมายภาระงานตามสมรรถนะของบุคลากร โดยใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และระบบการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) พร้อมกับขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางชุมชนวิชาชีพ (PLC) และกระบวนการอบรมพัฒนาตามความสนใจเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างหลากหลาย พร้อมกับประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยรูปแบบประจักษ์พยานแบบมีส่วนร่วม

3) แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารงานงบประมาณ พบว่าสถานศึกษาควรจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับนโยบาย บริบทและจุดมุ่งเน้นของสถานศึกษา โดยวางแผนการใช้งบประมาณให้เกิดความคุ้มค่า และประโยชน์สูงสุด พร้อมกับพิจารณากระจายงบประมาณสู่โครงการต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญควบคู่กับการบริหารงานแบบยืดหยุ่น ควบคู่กับการระดมทรัพยากรและสร้างความร่วมมือกับชุมชนในการดำเนินโครงการต่าง ๆ และนิเทศติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานอย่างเข้มข้น พร้อมทั้งติดตามตรวจสอบความถูกต้อง และประสิทธิผลของการใช้งบประมาณผ่านกระบวนการตรวจสอบภายใน ควบคู่กับการรายงานให้ผู้ว่าการสถานศึกษา ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัดทราบเป็นรายไตรมาส และปีการศึกษา

4) แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่าสถานศึกษาควรสรรหาคูคณาจารย์สนับสนุนที่มีทักษะในการดำเนินงานด้านธุรการ ในกรณีที่ไม่สามารถจัดหาบุคลากรสายสนับสนุนได้ควรมีการบริหารงานแบบกระจายความรับผิดชอบ และสนับสนุนการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานธุรการสามารถสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ด้านการดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมต้องมุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัยของผู้เรียน พร้อมกับปลูกฝังจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมร่วมกับชุมชน และนำระบบพลังงานทดแทนมาใช้ในสถานศึกษา

3. ปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จของสถานศึกษาขนาดเล็กจังหวัดสุพรรณบุรี มีดังนี้

1) ปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จด้านผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลต้องมีความพร้อมทั้งด้านวิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะ และคุณธรรม โดยเป็นผู้ที่เข้าใจบริบทและข้อจำกัดของสถานศึกษาขนาดเล็ก มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าคิด กล้าทำ และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ มีความรู้รอบด้าน เท้าทันเทคโนโลยี มีทักษะการวางแผน การคิดเชิงระบบ และการสื่อสารเชิงบวก ควบคู่กับการยึดมั่นในค่านิยมที่สุจริต ยุติธรรม และการทำงานด้วยหลักกัลยาณมิตรและพรหมวิหาร 4 ในขณะเดียวกันเงื่อนไขสำคัญของความสำเร็จคือการ “ครองใจคน” ทั้งครู บุคลากร และชุมชนโดยการเป็นแบบอย่างที่ดี เห็นอกเห็นใจ สนับสนุนและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ไม่ปล่อยให้ครูแก้ปัญหาเพียงลำพัง สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรภายนอกผ่านการสื่อสารเชิงบวก และนำการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษามาใช้ในการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างเหมาะสมเพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยรวม

2) ปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จด้านบุคลากร พบว่าครูเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพผู้เรียนและความสำเร็จของสถานศึกษา โดยครูที่มีประสิทธิผลต้องมีทั้งจิตวิญญาณและศรัทธาในวิชาชีพ มีความเสียสละ ทุ่มเท มุ่งประโยชน์ของผู้เรียนและสถานศึกษาเป็นสำคัญ มีสมรรถนะทางวิชาการและการจัดการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง สามารถจัดการเรียนการสอนและแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผลและเกิดผลจริง ในขณะเดียวกัน เงื่อนไขความสำเร็จด้านบุคลากรยังขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติตนของครูในฐานะกัลยาณมิตรที่สร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับชุมชน การทำงานร่วมกันอย่างสามัคคีเป็นทีม การบูรณาการความเชี่ยวชาญและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมถึงความกล้าหาญในการจัดลำดับความสำคัญของงาน โดยให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นการกิจหลัก อันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพผู้เรียนและความยั่งยืนของสถานศึกษา

สรุปและอภิปรายผล

1. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ด้านการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า สภาพปัจจุบันด้านการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กจังหวัดสุพรรณบุรี ในภาพรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ด้านการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กจังหวัดสุพรรณบุรี ในภาพรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภาพปัจจุบันทุกด้าน ทั้งนี้อาจเพราะสถานศึกษาขนาดเล็กเป็นสถานศึกษาที่มีข้อจำกัดในทุก ๆ ด้าน ดังนั้นสถานศึกษาขนาดเล็กจึงมีความต้องการในการได้รับการส่งเสริมพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการกิจภายในสถานศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Poomseda (2021) พบว่าสภาพปัจจุบันในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. แนวปฏิบัติที่ดีของสถานศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี สามารถอภิปรายผลโดยจำแนกตามด้านการบริหารงานได้แก่ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ 2) ด้านการบริหารงานบุคคล 3) ด้านการบริหารงานงบประมาณ และ 4) ด้านการบริหารงานทั่วไป ดังนี้

1) แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารงานวิชาการ พบว่าสถานศึกษาควรพัฒนาหลักสูตรโดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT Analysis) และสำรวจความต้องการของชุมชนอย่างจริงจัง ผนวกกับ

นโยบายต่าง ๆ และจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่บูรณาการวิถีชีวิตและคุณธรรมร่วมกับชุมชน ส่งเสริมการนำสื่อและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้รวมถึงการปฏิบัติงานด้านวิชาการพร้อมกับการบริหารจัดการแบบแบ่งปันทรัพยากร และนิเทศการจัดการเรียนรู้แบบกัลยาณมิตรควบคู่กับการใช้ระบบเพื่อนคู่คิด (Peer Coaching) ทั้งนี้อาจเพราะสถานศึกษาขนาดเล็กมีข้อจำกัดในหลายด้านจึงทำให้สถานศึกษาขนาดเล็กต้องวิเคราะห์สภาพองค์กร บริบทชุมชน และนโยบายอย่างรอบด้าน เพื่อพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน สถานศึกษาขนาดเล็กไม่สามารถจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในทุกรายวิชา เช่นเดียวกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ได้อันเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านบุคลากร และงบประมาณที่ ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดเล็กจึงต้องมุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติผ่านประสบการณ์จริงที่เชื่อมโยงกับชีวิตประจำวันเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้ที่คงทนและสามารถนำไปใช้ได้จริงในวิถีชีวิตควบคู่กับการส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีลักษณะของการเป็นพลเมืองดีของชาติ โดยสื่อและเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้จะต้องมีความเหมาะสม และคุ้มค่าทั้งนี้จะต้องอาศัยความร่วมมือกับชุมชนในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาภายใต้ข้อจำกัดด้านบุคลากรและงบประมาณ ประกอบกับการนิเทศแบบกัลยาณมิตร และระบบเพื่อนคู่คิด เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับงานวิจัยของ Khuna-ek (2020) พบว่าการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขนาดเล็กต้องวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา สภาพสังคม ชุมชน ตลอดจนนโยบายต่าง ๆ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nakneam (2025) และ Pimtong (2023) พบว่า สถานศึกษาควรมีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Active Learning) ประยุกต์สถานการณ์รอบตัวผู้เรียนเชื่อมโยงกับชีวิตประจำวันในการจัดการเรียนรู้ บูรณาการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม

2) แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารงานบุคคล พบว่าสถานศึกษาควรบริหารอัตรากำลังเชิงรุกแบบยืดหยุ่น มอบหมายภาระงานตามสมรรถนะของบุคลากร โดยใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และระบบการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) พร้อมกับขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางชุมชนวิชาชีพ (PLC) และกระบวนการอบรมพัฒนาตามความสนใจเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างหลากหลาย พร้อมกับประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยรูปแบบประจักษ์พยานแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้อาจเพราะสถานศึกษาขนาดเล็กมีข้อจำกัดด้านอัตรากำลังจากการไม่มีตำแหน่งว่างและการโยกย้ายบุคลากร อีกทั้งบุคลากรมักโยกย้ายเมื่อครบกำหนดเวลาอันเนื่องมาจากการต้องรับผิดชอบภาระงานหลายหน้าที่และความต้องการกลับภูมิลำเนาของตนดังนั้นจึงควรบริหารอัตรากำลังอย่างยืดหยุ่น โดยสรรหาบุคลากรเชิงรุก ใช้งบประมาณของสถานศึกษา มอบหมายงานตามสมรรถนะ พัฒนาบุคลากรผ่านระบบพี่เลี้ยง การหมุนเวียนงาน และ PLC ควบคู่กับการอบรมภายนอกตามความสนใจ พร้อมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและยุติธรรมโดยมีบุคคลภายนอกมีส่วนร่วมสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pliandee (2021), Boonchuay (2025), Khamphithoon (2022) และ Konsangim (2020) พบว่า ควรเปิดโอกาสให้สถานศึกษาขนาดเล็กมีส่วนร่วมในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร จัดสรรอัตรากรุให้สอดคล้องกับภาระงาน ตรงวิชาเอก คัดเลือกบุคลากรจากท้องถิ่นเพื่อลดปัญหาการย้ายออกของบุคลากร โดยสถานศึกษาต้องบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ประสานความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก ติดตามประเมินผลการวางแผนบุคลากรอย่างต่อเนื่องควบคู่กับการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง อย่างรอบด้าน กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นในรูปแบบคณะกรรมการ

3) แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารงานงบประมาณ พบว่าสถานศึกษาควรจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สุดคล้องกับนโยบาย บริบทและจุดมุ่งเน้นของสถานศึกษา วางแผนการใช้งบประมาณให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุด กระจายงบประมาณสู่โครงการต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญ การบริหารงบประมาณแบบยืดหยุ่น ระดมทรัพยากรและสร้างความร่วมมือกับชุมชนในการดำเนินโครงการต่าง ๆ นิเทศติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานอย่างเข้มข้น พร้อมทั้งติดตามตรวจสอบความถูกต้อง และประสิทธิผลของการใช้งบประมาณผ่านกระบวนการตรวจสอบภายใน และรายงานให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัดทราบเป็นรายไตรมาส และปีการศึกษาทั้งนี้อาจเพราะสถานศึกษาขนาดเล็กมักได้รับการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอส่งผลให้ต้องวิเคราะห์นโยบายในทุกระดับควบคู่กับบริบทและจุดมุ่งเน้นของสถานศึกษา เพื่อวางแผนปฏิบัติการประจำปีให้การดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ เกิดความคุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นสถานศึกษาขนาดเล็กจึงควรจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมอย่างเหมาะสม บริหารงบประมาณอย่างยืดหยุ่นเพื่อเพิ่มความคล่องตัว พร้อมทั้งระดมทรัพยากรและสร้างความร่วมมือกับชุมชนเพื่อลดต้นทุนและเสริมประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ritthichan (2023), Chaibangyang (2023) และ Chuwangwad (2024) พบว่า สถานศึกษาควรวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT Analysis) และนำข้อมูลมาใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี วางแผนการใช้งบประมาณตามลำดับความสำคัญ ควบคู่กับการระดมทรัพยากรและส่งเสริมความร่วมมือจากทุกภาคส่วน จัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของโครงการ และนิเทศติดตาม พร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องในการดำเนินงานอย่างเข้มข้นด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อลดโอกาสเกิดความผิดพลาดและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4) แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่าสถานศึกษาควรสรรหาบุคลากรสายสนับสนุนที่มีทักษะในการดำเนินงานด้านธุรการ ในกรณีที่ไม่สามารถจัดหาบุคลากรสายสนับสนุนได้ควรมีการบริหารงานแบบกระจายความรับผิดชอบ และสนับสนุนการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานธุรการให้สามารถสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ด้านการดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมต้องมุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัยของผู้เรียน พร้อมกับปลูกฝังจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมร่วมกับชุมชน และนำระบบพลังงานทดแทนมาใช้ในสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะความปลอดภัยเป็นสิ่งส่งผลโดยตรงต่อสวัสดิภาพของผู้เรียน เป็นสิ่งที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็กซึ่งมีความใกล้ชิดกับชุมชน สามารถสร้างความร่วมมือเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกด้านความปลอดภัยควบคู่กับการนำระบบพลังงานทดแทนมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค ขณะเดียวกันควรจัดให้มีบุคลากรสายสนับสนุนงานธุรการ บริหารแบบกระจายความรับผิดชอบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและเอื้อให้ครูมีเวลาในการจัดการเรียนการสอนมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bansra (2021) พบว่าสถานศึกษาควรจัดให้มีบุคลากรในการรับผิดชอบดูแลงานธุรการ ควรนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว นอกจากนี้สถานศึกษาควรดูแล ควบคุมอาคารสถานที่ให้พร้อมใช้งาน ปลอดภัย สะดวกสบาย พร้อมทั้งอบรมให้ความรู้บุคลากรและผู้เรียนในการป้องกันตนเองในด้านต่าง ๆ

3. ปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จของสถานศึกษาขนาดเล็ก สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1) ปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จด้านผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลต้องมีความพร้อมทั้งด้านวิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะ และคุณธรรม โดยเป็นผู้ที่เข้าใจบริบทและข้อจำกัดของสถานศึกษาขนาดเล็ก มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าคิด กล้าทำ และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ มีความรู้รอบด้านเท่าทันเทคโนโลยี มีทักษะการวางแผน การคิดเชิงระบบ และการสื่อสารเชิงบวก ควบคู่กับการยึดมั่นในค่านิยมที่สุจริต ยุติธรรม และการทำงานด้วยหลักกัลยาณมิตรและพรหมวิหาร 4 ในขณะเดียวกันเงื่อนไขสำคัญของความสำเร็จคือการ “ครองใจคน” ทั้งครู บุคลากร และชุมชน โดยการเป็นแบบอย่างที่ดี เห็นอกเห็นใจ สนับสนุนและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ไม่ปล่อยให้ครูแก้ปัญหาเพียงลำพัง สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรภายนอกผ่านการสื่อสารเชิงบวก และนำการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาไปใช้ในการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างเหมาะสมเพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยรวม ทั้งนี้อาจเพราะการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างขวัญกำลังใจ และกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการวิเคราะห์บริบทและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงาน ลดภาระงานที่ไม่จำเป็น และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กจะต้องสร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง และชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Johnson et al. (2023) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน โดยต้องให้การสนับสนุนครูในด้านต่าง ๆ เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน และมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดในการบริหารจัดการด้านวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

2) ปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จด้านบุคลากร พบว่าครูเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพผู้เรียนและความสำเร็จของสถานศึกษา โดยครูที่มีประสิทธิผลต้องมีทั้งจิตวิญญาณและศรัทธาในวิชาชีพ มีความเสียสละ มุ่งประโยชน์ของผู้เรียนและสถานศึกษาเป็นสำคัญ มีสมรรถนะทางวิชาการและการจัดการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง สามารถจัดการเรียนการสอนและแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผลและเกิดผลจริง ในขณะเดียวกัน เงื่อนไขความสำเร็จด้านบุคลากรยังขึ้นอยู่กับการปฏิบัติตนของครูในฐานะกัลยาณมิตรที่สร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับชุมชน การทำงานร่วมกันอย่างสามัคคีเป็นทีม การบูรณาการความเชี่ยวชาญและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมถึงความกล้าหาญในการจัดลำดับความสำคัญของงาน โดยให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นภารกิจหลัก อันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพผู้เรียนและความยั่งยืนของสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเพราะครูในสถานศึกษาขนาดเล็กมีภาระงานมาก จึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองอย่างรอบด้าน โดยปัจจัยความสำเร็จด้านบุคลากรไม่ได้ขึ้นอยู่กับจำนวนครูหรือโครงสร้างกำลังคน หากแต่อยู่ที่คุณภาพของครูเป็นสำคัญ ครูต้องมีจิตวิญญาณความเป็นครู มีความรู้ความสามารถมีจิตสาธารณะ กล้าตัดสินใจ รู้จักลำดับความสำคัญของงาน และมุ่งพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถดูแลผู้เรียน และสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอันนำไปสู่ภาพลักษณ์ของสถานศึกษาที่มีคุณภาพและความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ Lapanachokdee (2018) และ Suriyot (2022) ที่กล่าวว่าเนื่องจากการเรียนการสอนในปัจจุบันผลสัมฤทธิ์มีเกณฑ์ที่ต่ำกว่าระดับมาตรฐาน ครูจึงต้องมีความรู้ที่ทันสมัย พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมวิชาชีพ ผู้เรียน และชุมชน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้
 - 1) ควรมีการพัฒนาต่อยอดแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ให้เป็นโมเดลการบริหารงานของสถานศึกษาขนาดเล็ก
 - 2) ควรนำผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จด้านผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาผู้บริหาร และบุคลากรในสถานศึกษาขนาดเล็ก
2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป
 - 1) ควรศึกษาแนวทางพัฒนารูปแบบการบริหารแบบภาคีเครือข่ายสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาข้อจำกัดด้านอัตรากำลังและงบประมาณ
 - 2) ควรศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก เช่น ปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน ด้านนักเรียน ด้านการนำนโยบายจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปปฏิบัติ เป็นต้น

การรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

หนังสือรับรองการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เลขที่ COE No. COE68/078 จาก กองบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

เอกสารอ้างอิง

- Bansra, A. (2021). General Administration Guidelines for Schools Under Pathum Thani Primary Educational Service Area Office 2. *Pathumthani University Academic Journal*, 13(2), 185-202. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/ptujournal/article/download/252305/173027>. [translated]
- Best, J. W. (1970). *Research in Education*. Prentice Hall INC. <https://archive.org/details/researchineducat000john/page/n9/mode/2up>
- Boonchuay, R. (2025). Personnel management affecting the effectiveness of small schools under the office of nakhon si thammarat primary educational service area 1. *Journal of Interdisciplinary Development Studies*, 3(1), 76-87. <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/JISDIADP/article/view/1841/1490>. [translated]
- Chaibangyang, T. (2023). *School Budget Management under Chaiyaphum Primary Educational Service Area Office 2*. [Master's thesis, Mahamakut Buddhist University, Isan Campus]. [translated]
- Chuwangwad, S. (2024). Guidelines to Development of Budget Management in School Under Chaiyaphum Primary Educational Service Area Office 3. *Journal of Mahayana Voice*, 10(4), 321-333. <https://so09.tci-thaijo.org/index.php/nsc/article/view/4900/3536>. [translated]
- Cronbach, L. J. (Ed.). (1949). *Essentials of Psychological Testing*. Harper & Brothers.
- Independent Committee for Education Reform (ICER). (n.d.). *Thai education reform: Report of the Independent Committee for Education Reform*. <https://online.pubhtml5.com/uyov/rbki/>. [translated]

- Johnson, L., Moyi, P., & Ylimaki, R. M. (2023). Successful School Leadership in the USA: The Role of Context in Core Leadership Practices. *Education Sciences*, 13(10), 1-11.
<https://doi.org/10.3390/educsci13100968>
- Khamphithoon, S. (2022). *The Personnel Administration in Schools Under Chaiphum Primary Educational Service Area Office 3* [Master's thesis, Mahamakut Buddhist University]. [translated]
- Khuna-ek, T. (2020). *Development of guideline for academic administration in small school Under the Office of the Secondary Education Service Area 24* [Master's thesis, Maharakham University]. [translated]
- Kongsangim, S. (2020). *Personnel Administration of School Administrators Under Nakhon Nayok Primary Educational Service Area Office* [Master's thesis, Rajamangala University of Technology Thanyaburi]. [translated]
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001316447003000308>.
- Lapanachokdee, W. (2018). Factors affecting quality levels and quality development of basic educational institutions based on three external quality assessment rounds of Office of National Education Standards and Quality Assessment. *Phuket Rajabhat University Academic Journal*, 14(1), 350-381. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pkrujo/article/view/242856/164876>. [translated]
- Nakneam, K. (2025). The study of state and guidelines for academic administration in small-sized schools under the Kanchanaburi primary educational service area office 1. *Graduate Academic Journal*, 3(1), 1-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.65205/ajgs.2025.1130>. [translated]
- Office of Basic Education Policy and Planning. (2024). *Number of schools classified by student population size, academic year 2024*. https://www.bopp.go.th/?page_id=4551. [translated]
- Office of the Education Council. (2002). *National Education Act B.E. 1999 and amended (No. 2) B.E. 2002*. *Royal Gazette*, 119,(123), 16. [translated].
- Office of the Permanent Secretary. (2003). *Ministry of Education Administration Act B.E. 2003*. <https://www.moe.go.th/%E0%B8%9E%E0%B8%A3%E0%B8%9A-%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B9%80%E0%B8%9A%E0%B8%B5%E0%B8%A2%E0%B8%9A%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3/>. [translated]
- Pimtong, N. (2023). *Academic affairs Administration of primary school in the next decade* [Doctoral dissertation, Silpakorn University]. [translated]

- Pliandee, C. (2021). The personal administration of schools under the Phitsanulok primary educational service area office 1. *MUTR Buddhist Wisdom Review Journal*, 5(2), 85-96. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jmbr/article/view/250891/170486>. [translated]
- Poomseda, T. (2021). A Study of the current and desired states of small schools management for educational quality enhancement. *Journal of Education, Chulalongkorn University*, 49(2), 1-15. <https://doi.org/10.58837/CHULA.EDUCU.49.2.9>. [translated]
- Ritthichan, M. (2023). *Schools budget administration approach of the small secondary schools under Phra nakhon Si Ayutthaya secondary education service area office* [Master's thesis, Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University]. [translated]
- Suphan Buri Primary Educational Service Area Office 3. (2024). *Overview of educational statistics of Suphan Buri Province*. <https://www.spb3.go.th/spb3/BigDataSPB3>. [translated]
- Suriyot, W. (2022). Factors affecting the administrative success of merged schools from small schools' amalgamations under the office of uttaradit primary educational service area 1. *Journal of modern learning development*, 8(2), 382-406. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jomld/article/download/262654/176370/1000412>. [translated]
- Suwan, S., Ayudhya, S. C. n., Kruea-In, T. W. N., Maneerat, S., Nugultham, K., & Fakcharoenphol, W. (2015). *Development of Multi-lateral Cooperation for Educational Quality Improvement of Small-Size Schools in Nakhon Pathom Province*. Thailand Research Fund. https://kukr.lib.ku.ac.th/kukr_es/KPS_EDU/search_detail/result/403075. [translated]