

## นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

## Educational administration innovation for the small primary school\*

จารุวรรณ นาดัน\*\*

นพดล เจนอักษร\*\*\*

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (mixed – method approach) คือมีทั้งวิจัยเชิงปริมาณและวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อทราบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 2) เพื่อทราบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตามขอบข่ายการบริหารงานของโรงเรียน 3) เพื่อยืนยันนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตามขอบข่ายการบริหารงานของโรงเรียน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 14,523 โรงเรียน การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 378 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียนประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน ครูจำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 756 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสำรวจความคิดเห็นและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ฐานนิยม (mode) และการทดสอบ ไค – สแควร์ (Chi-Square test)

## ผลการวิจัยพบว่า

1. นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่ามีนวัตกรรมการบริหารในรูปแบบต่างๆ ทั้งหมด 53 นวัตกรรม
2. นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตามขอบข่ายการบริหารงานของโรงเรียน พบว่า นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้พิจารณาโดยมีความเห็นที่สอดคล้องกันคือเห็นด้วยกับผลงานวิจัยที่ผู้วิจัยนำเสนอ สามารถนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อกำหนดนโยบาย และเป็นแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

**คำสำคัญ (Keyword)** นวัตกรรมการบริหาร / โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก / โรงเรียนขนาดเล็ก

\* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่อง “นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก” หลักสูตรปริญญาคุุณบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

\*\* นักศึกษาปริญญาคุุณบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

\*\*\* ผศ. ว่าที่ พ.ต. ดร.นพดล เจนอักษร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

## Abstract

This research design used mixed – method approach (quantitative and qualitative research). The research purposes were to determine 1) the educational administration innovation for small primary schools 2) the educational administration innovation for small primary schools according to school administrative structure. 3) the confirmation of educational administration innovation for small primary schools according to school administrative structure. The population of this research was 14,523 small primary schools under the Office of Basic Education Commission. Multi-stage random sampling was used for sampling of 378 schools for this research. The respondents were 2 persons in each school; a school director and a teacher, totally 756 persons. The research instruments were two forms of survey and structured interview. The statistical used for data analysis were frequency, percentage, mode, and Chi-Square test.

The research findings revealed that:

1. Educational administration innovations for the small primary schools were 53 innovations.
2. The 35<sup>th</sup> innovation (efficiency management) was the most selected of educational administration innovation for small primary schools according to school administrative structure.
3. The result of data analysis confirmed by jury of experts were consensus with this research conclusion and can be used as basic data to set policy, development guideline, and quality promotion of small schools.

## บทนำ

กระแสการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก ตั้งแต่ต้นปี คศ.2000 เป็นต้นมา หรือที่รู้จักกันอย่างดีว่า “โลกาภิวัตน์ (globalization)” มีความรวดเร็วและรุนแรง มีขอบเขตแผ่ขยายออกไปกว้าง ส่งผลต่อบริบทภายในสังคมประเทศ และองค์กร ทั้งในรูปแบบขององค์กรและองค์กรโดยรวม ทำให้ทั้งองค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนต่างพยายามที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาแนวทาง ในการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กรตามแนวทาง รูปแบบและเทคนิคด้านต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหา เพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลและรองรับความท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตของสังคมประเทศและองค์กร กิริติ ยศยิ่งยง (2552 : 20) ซึ่ง อีระ รุญเจริญ (2550 : 98) กล่าวว่า ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เป็นกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ เป็นสังคมที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ (knowledge based society) และเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge

based economy) ซึ่งมีผลให้การบริหารจัดการศึกษาไทยต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขัน และความมุ่งมั่นตามความคาดหวังของสังคม ดังนั้นในกระบวนการบริหารจัดการจึงต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ ซึ่งเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องสนใจใฝ่รู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาเพื่อที่จะทำให้การบริหารจัดการขององค์กรอยู่รอดบังเกิดผลดีและบรรลุตามวัตถุประสงค์ความเป็นจริงที่เกิดขึ้นใหม่ๆ เหล่านี้ทำให้เราจำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดการองค์กรและการบริหารจัดการใหม่ๆ เพื่อความอยู่รอดปลอดภัยในโลกปัจจุบัน

จากปัจจัยข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวว่า ทุกรัฐบาลได้ให้ความสำคัญด้านการพัฒนาการศึกษาเรื่อยมา แม้ว่าการปฏิรูปการศึกษาในช่วงที่ผ่านมา ได้ประสบผลสำเร็จด้านการปรับโครงสร้างหน่วยงานให้มีเอกภาพยิ่งขึ้น มีระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจน แต่การพัฒนาในมิติของคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ต้องดำเนินการเร่งด่วน โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านความรู้ ความสามารถในการอ่าน เขียน คิดคำนวณและทักษะการคิดวิเคราะห์ นำไปสู่ความจำเป็นต้องพัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา การปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร เทคนิควิธีการและสื่อการเรียนการสอน ตลอดจนการปรับปรุง การบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ มีการจัดโอกาสในการได้รับการศึกษาฟรี 15 ปีอย่างมีคุณภาพ รวมทั้งการเร่งรัดการลงทุนด้านการศึกษาและเรียนรู้อย่างมีบูรณาการในทุกระดับการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนั้น ในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561) จึงกำหนดประเด็นสำคัญของระบบการศึกษา และเรียนรู้ที่ต้องการปฏิรูปอย่างเร่งด่วน 4 ประการหลัก คือ ประการที่ 1 พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ที่มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา คิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจิตสาธารณะ มีระเบียบวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม มีจิตสำนึกและความภูมิใจในความเป็นไทย ยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รังเกียจการทุจริตและต่อต้านการซื้อสิทธิ์ ขายเสียง สามารถก้าวทันโลก มีสุขภาพกาย สุขภาพใจที่สมบูรณ์ ห่างไกลยาเสพติด เป็นกำลังคนที่มีคุณภาพ มีทักษะความรู้พื้นฐานที่จำเป็น มีสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่ 2 พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ ที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า มีระบบ การบวนการผลิต และพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง ประการที่ 3 พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ โดยพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาทุกระดับและทุกประเภทให้สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ประการ ที่ 4 พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน และภาคเอกชน และทุกภาคส่วน มีระบบการบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ มีการบริหารจัดการการเงินและงบประมาณที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552 : ไม่ปรากฏเลขหน้า)

ทั้งนี้ มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการกิจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

- 1) จัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน กิจกรรมวัดและประเมินผลที่มีคุณภาพ
- 2) พัฒนาครู โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการคืนครูให้แก่ผู้เรียน
- 3) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และโครงสร้างพื้นฐานให้เอื้อต่อการเรียนรู้
- 4) จัดให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปีอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
- 5) มีกลไกขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่และสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ
- 6) ปรับและพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในรูปแบบใหม่ที่เน้นยุทธศาสตร์เชิงวิชาการ โดยลดภาระงานเชิงธุรการ และการสั่งการ แต่เน้นการให้คำปรึกษา ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาในพื้นที่ที่มีความเข้มแข็ง
- 7) เสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งในการบริหารจัดการโดยองค์คณะบุคคลในระดับสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีบทบาทในการบริหารจัดการศึกษามากขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการศึกษา
- 8) แก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาขนาดเล็ก และสถานศึกษาที่ด้อยคุณภาพ
- 9) ปรับปรุงการบริหารจัดการการเงินและงบประมาณโดยเน้นอุปสงค์หรือผู้เรียนเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม การณ์กลับปรากฏว่า ปัจจุบันนี้คุณภาพการศึกษาไทยตกต่ำลง ผลการสอบ O-NET (ordinary national education test) ของนักเรียนในวิชาหลักทั้งคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ซึ่งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่าโรงเรียนจำนวนมากยังไม่สามารถพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้สังคมพึงพอใจได้ และในจำนวนโรงเรียนที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับต่ำนั้น ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553 : 1)

เมื่อมองการศึกษาผ่านโรงเรียนขนาดเล็ก มีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสำคัญอย่างน้อย 4 ประการ ที่ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กไม่มีคุณภาพ ได้แก่ ประการที่ 1 นโยบายว่าด้วยการศึกษาของรัฐบาล เหมือนยังไม่มองการศึกษาอย่างเข้าใจว่าการศึกษาคือ กระบวนการเรียนรู้ เป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รัฐจึงยังไม่ได้จัดการศึกษาเพื่อคนทั้งมวล รัฐจัดการศึกษาภายใต้ระบบข้อมูล เกณฑ์ มาตรฐาน ตัวชี้วัด และเอกสารตามโครงสร้างเชิงอำนาจ ทำให้ทิศทางการพัฒนาการศึกษาไม่ชัดเจน รัฐยังไม่ได้จัดการศึกษาบนพื้นฐานแห่งความจริง ทั้งที่ทราบว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมปัจจุบันจะแก้ไขได้โดยการให้การศึกษาแก่ประชาชนอย่างมีคุณภาพเท่านั้น ประการที่ 2 การบริหารการศึกษาแบบรวมศูนย์เชิงโครงสร้างอำนาจ ที่ยอมรับระบบรายงานความก้าวหน้า และการกำหนดนโยบายแนวปฏิบัติจากส่วนกลางเป็นสำคัญ จึงทำให้เกิดความผิดพลาดบ่อยครั้ง เช่น การจัดหลักสูตรแบบช่วงชั้น ที่สพฐ.ประกาศว่าเกิดความผิดพลาดนั้น อันที่จริงแล้วหลักสูตรดังกล่าว มีความผิดพลาดมาตั้งแต่ต้น มิใช่ว่าจะเพิ่งมาเกิดในวันนี้ เพราะกระบวนการพัฒนาไม่สอดคล้องสภาพความจริง ตามหลักจิตวิทยา และพัฒนาการของผู้เรียน โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบทห่างไกล ช่วงชั้นที่ 1 ระดับชั้น ป.1 ป.2 ป.3 สภาพที่เป็นจริงพัฒนาการของนักเรียนแต่ละระดับชั้นแตกต่างกันมาก ประการที่ 3 การประเมินมาตรฐานการศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ไม่ได้สื่ออะไรกับการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

แต่น้อย เพราะเป็นที่ทราบดีอยู่แล้วว่าโรงเรียนขนาดเล็กไม่ได้อยู่ภายใต้เงื่อนไขของการพัฒนากับคำว่า “การจัดการศึกษา” โรงเรียนขนาดเล็กส่วนหนึ่งรอเวลาให้ยุบเลิก หรือยุบรวม ส่วนหนึ่งรอผู้บริหารใหม่ รอครูบรรจุใหม่ รอการช่วยเหลือจากภายนอก รอเวลาปล่อยให้หมดสภาพลงเอง จึงขาดการสนับสนุน ทั้งงบประมาณ บุคลากร และความพยายามของต้นสังกัดอย่างเหมาะสม แต่ สมศ.กลับกำหนดตัวชี้วัดจำนวน 14 มาตรฐาน การประเมินใช้ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพมาตรฐานเดียวกับโรงเรียนขนาดใหญ่ทุกประการ จึงนำมาสู่ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญหนึ่งที่ทำให้ครูต้องทิ้งการจัดการเรียนการสอนมาจัดทำเอกสารเพื่อการประเมิน ประการที่ 4 ค่านิยมและข้อจำกัดบางประการของการบริหาร ได้แก่ ค่านิยมพื้นฐานของผู้บริหาร สถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องส่วนหนึ่ง มองว่า โรงเรียนขนาดเล็กเป็นปัญหายั่งยืน ยากที่จะพัฒนา บุคลากร ขาดความรู้ ความสามารถ จึงไม่จริงจังในการพัฒนา เพียงใช้เป็นทางผ่านเพื่อรอเวลาย้ายไปอยู่โรงเรียนใหญ่ที่มีความพร้อมมากกว่าเท่านั้น การจัดสรรงบประมาณ ใช้เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณตามขนาด แคลนร่วมกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กขาดโอกาสเข้าถึงงบประมาณ กฎ ระเบียบ เงื่อนไข ความร่วมมือ และแนวนโยบาย เช่น การประชุม อบรม สัมมนา การจัดกิจกรรม ต้นสังกัดและหน่วยงานต่างๆ ที่ต่างก็เร่งรัดการผลิตงานของตน โดยเฉพาะช่วงปลายปีงบประมาณ (กรกฎาคม – สิงหาคม) ซึ่งเป็นช่วงเวลาภาคเรียนที่ 1 โรงเรียนกำลังเร่งพัฒนาผู้เรียนโดยเฉพาะทักษะพื้นฐานทางการเรียนการอ่านออก เขียนได้ คิดคำนวณได้ ในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 และ 2 (จำเป็นมากสำหรับนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก) เพราะนักเรียนเลื่อนชั้นใหม่ การเรียนรู้กำลังดำเนินไปด้วยดีต้องมาสะดุด ทำให้โรงเรียนที่มีครู 5 – 6 คน จะเหลือครูอยู่โรงเรียน 2 – 3 คน ในบางวันเหลือครูเฝ้าโรงเรียนเพียงคนเดียว นอกจากนี้ โรงเรียนยังต้องให้ความร่วมมือกับกระทรวงต่างๆ หน่วยงานและองค์กร ตลอดจนบุคคล ที่มีชื่อเสียงในพื้นที่อีกเป็นจำนวนมากมาขอความร่วมมือขอข้อมูล ขอนักเรียนเข้าร่วมทำกิจกรรมให้กับหน่วยงานของตน ขอครูไปช่วยงาน ทำให้ครูไม่มีเวลาเหลือเพียงพอกับการจัดการเรียนการสอน แรงจูงใจพื้นฐานนอกจาก การทำงานภายใต้ความขาดแคลนและความยากลำบากของครูโรงเรียนขนาดเล็กแล้ว การพิจารณาความดีความชอบ โรงเรียนขนาดเล็กมีครูไม่กี่คน จึงแทบจะไม่มีเงินเหลือพอที่จะพิจารณาให้ ความดีความชอบขั้นพิเศษดังเช่นโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถสร้างแรงจูงใจเชิง บริหารจัดการได้ ทำให้ครูอยากย้ายไปโรงเรียนใหญ่กว่า ขณะเดียวกันโรงเรียนขนาดใหญ่มีครูมากและ เงินเดือนสูงๆ เม็ดเงินก็มีจำนวนมาก บางครั้งผู้บริหารไม่รู้ว่าพิจารณาผลงานให้ใครจึงจะใช้ เม็ดเงิน หมด (โกลด์ จันทรวงษ์, 2551 : 31 – 33)

ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กเกิดประสิทธิภาพ สูงสุดส่งผลต่อคุณภาพนักเรียน ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหลักสูตร สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ และเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ ของการบริหารจัดการใน โรงเรียนขนาดเล็กให้สูงขึ้นในด้าน การบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอนและด้านคุณภาพนักเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก คือ บริหารส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งนี้

การดำเนินการดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าและการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน และองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งการออกแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กจึงจำเป็นต้องจัดรูปแบบ อย่างเหมาะสม ให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น ซึ่งมีความผูกพันกับโรงเรียนอย่างแนบแน่นมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งรูปแบบที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานหลายรูปแบบ ได้แก่ รูปแบบรวมทุกชั้นเรียน รูปแบบเรียนรวมช่วงชั้น รูปแบบการใช้หน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ (computer mobile unit) รูปแบบห้องเรียนเคลื่อนที่ รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ รูปแบบครูชาวบ้าน ประสานครูโรงเรียน รูปแบบการจัดหลักสูตรบูรณาการช่วงชั้น (multigrade teaching) รูปแบบการจัดการเรียนรู้เป็นทีม (team teaching) รูปแบบฐานการเรียนรู้แบบครูถือชอล์ค รูปแบบครูกลุ่มโรงเรียน เวียนสอน รูปแบบครูอาสา รูปแบบครูพี่ศิษย์น้อง รูปแบบเรียนรู้จากบทเรียนสำเร็จรูป รูปแบบหลักสูตรชีวิตในบ้านพัก เป็นต้น ดังนั้น เพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งส่วนใหญ่มีสภาพขาดแคลน และตั้งอยู่ในชุมชนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจยากจน ทำให้สามารถจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐาน สอดคล้องเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 จึงได้มีการดำเนินการโครงการยกระดับคุณภาพ โรงเรียนขนาดเล็ก ตั้งแต่ปีการศึกษา 2546 โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนด นโยบาย แนวทาง มาตรการดำเนินงาน และพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตลอดจนรูปแบบการดำเนินการคือ ศูนย์โรงเรียน การยุบรวมโรงเรียน โรงเรียนสาขา การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ และรูปแบบอื่นๆ ตามความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับสถานศึกษา อย่างจริงจัง และจากการติดตามการดำเนินงานพบว่าโรงเรียนหลายแห่งได้มีการนำนวัตกรรมทางการบริหารจัดการ และการเรียนการสอนที่เหมาะสมมาใช้ ซึ่งทำให้สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549 : 1)

จากสภาพปัญหาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว มีผู้บริหาร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนหนึ่งที่พยายามคิดค้น พัฒนานวัตกรรม รูปแบบการบริหารต่างๆ เพื่อให้เกิดคุณภาพ แม้จะมีข้อจำกัดทั้งบุคลากร งบประมาณ การสนับสนุนจาก ภาคส่วนต่างๆ แต่ผู้บริหารเหล่านี้ก็ไม่ย่อท้อ ด้วยถือว่าหัวใจของการจัดการศึกษาคือผู้เรียน ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ แม้จะไม่เสมอภาคตามที่กล่าวเป็นหลักการไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติก็ตาม ด้วยความตระหนักในภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบจึงต้องแสวงหาวิธีการ ปรับวิธีคิดในรอบเดิมนๆ สู่การพัฒนานวัตกรรมการบริหาร และเพื่อเป็นการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ให้สามารถบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษานวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตามขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียน ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะนำไปใช้ในการ

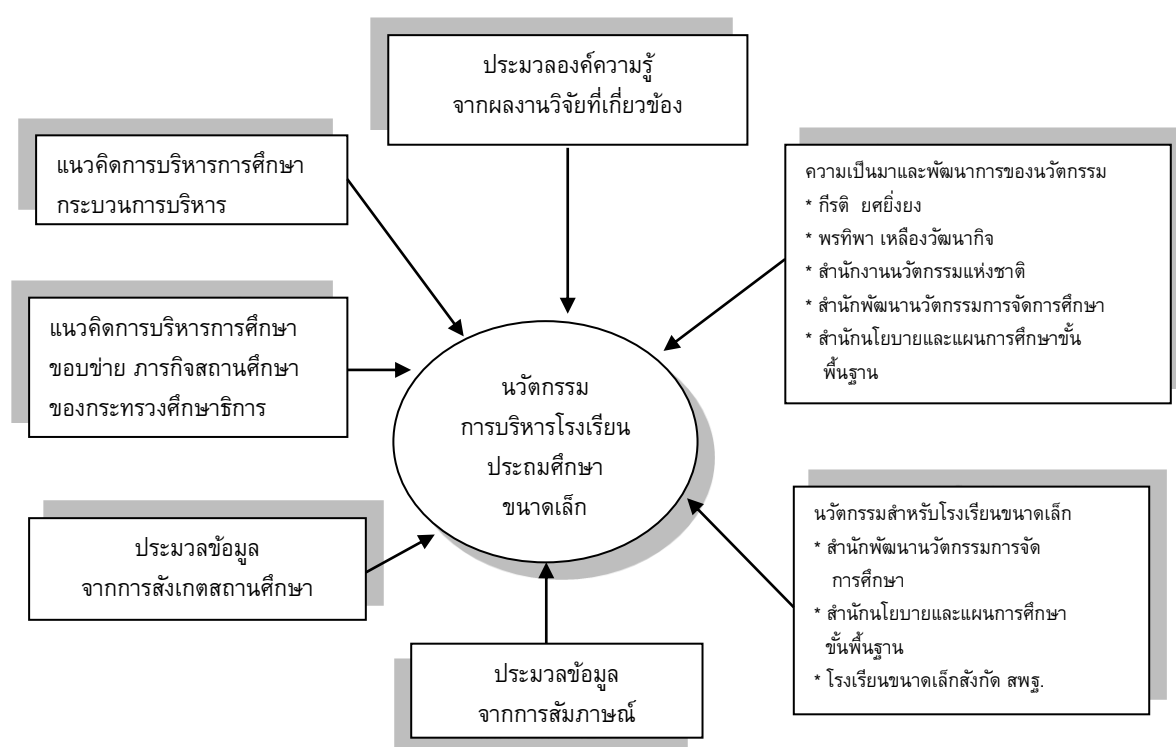


บริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล โดยคำนึงถึงคุณภาพที่ได้มาตรฐาน ตามแนวการประกันคุณภาพการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปี พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545 รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง

## วิธีการศึกษา

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากองค์ความรู้ในเรื่องนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ดังนี้



แผนภูมิที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

### ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยให้เป็นไปอย่างมีระบบ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดแผนการดำเนินการวิจัยไว้ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงร่างงานวิจัย

ผู้วิจัยทำการศึกษา รวบรวมข้อมูล แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก รวมถึงการศึกษาวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ งานวิจัยบทความวิทยานิพนธ์ หนังสือ วารสาร เว็บไซต์ และเอกสารทางวิชาการอื่นๆ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับหัวข้อการวิจัยครั้งนี้ เพื่อนำมา

เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย จัดทำโครงร่างการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา และสอบปกป้องโครงร่างการวิจัย โดยขั้นสุดท้ายของขั้นนี้เป็นการปรับปรุงแก้ไขโครงร่างการวิจัย ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการปกป้องโครงร่างการวิจัย และขออนุมัติบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อดำเนินการวิจัย

## **ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย**

การดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อ 1 “นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีอะไรบ้าง” ข้อ 2 “นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตามขอบข่ายการบริหารงานของโรงเรียน มีอะไรบ้าง” ข้อ 3 “นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตามขอบข่ายการบริหารงานของโรงเรียน เป็นอย่างไร” ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นที่ 1 วิเคราะห์นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตามขอบข่ายการบริหารงานของโรงเรียน** ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1.1 ศึกษา/วิเคราะห์ และสรุปวรรณกรรมรวมทั้ง แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ นวัตกรรม การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ

1.2 นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ (content synthesis) เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม (questionnaire)

**ขั้นที่ 2 การร่างรูปแบบ นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตามขอบข่ายการบริหารงานของโรงเรียน** ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.1 นำองค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มาสร้างเป็น เครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสำรวจ ()

2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม) โดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (index of item objective congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน และปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

## **ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล**

3.1 นำเครื่องมือการวิจัยที่จัดทำสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) คือโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 378 โรงเรียน

3.2 รวบรวมข้อมูล นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความถี่ในการบริหาร โดยหาค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าฐานนิยม (mode) และค่า Chi-Square เพื่อได้นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตามขอบข่ายการบริหารงานของโรงเรียน

**ขั้นที่ 4 การยืนยันความเหมาะสมของนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตามขอบข่ายการบริหารงานของโรงเรียน**

ผู้วิจัยนำร่างนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ได้มาเพิ่มความน่าเชื่อถือ โดยนำนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มายืนยันด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ



ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่สร้างขึ้น สอบถาม ความคิดเห็น โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาประเด็น ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ

### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นจัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ นำเสนอคณะกรรมการควบคุม วิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์รายงาน ผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

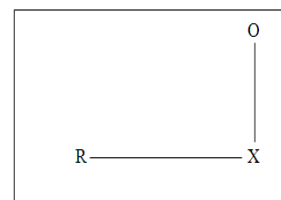
### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยไว้ซึ่ง ประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้การพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ที่มีแบบแผนการวิจัยแบบลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดียว ที่ศึกษาสภาวะการณ์ โดยไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study) ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพ (diagram) ดังนี้

|       |   |         |                                                  |
|-------|---|---------|--------------------------------------------------|
| เมื่อ | R | หมายถึง | กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม                    |
|       | X | หมายถึง | ตัวแปรต่างๆ ที่นำมาศึกษาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย |
|       | O | หมายถึง | ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา                          |



#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กทั่วประเทศ (ยกเว้นกรุงเทพมหานคร เนื่องจากไม่มีโรงเรียนขนาดเล็ก) ในปีการศึกษา 2554 จำนวนทั้งสิ้น 14,523 โรงเรียน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ธันวาคม 2554) (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน [ซีดีรอม] ,2554)

**กลุ่มตัวอย่าง** กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่างตาม โอกาสทางสถิติ (probability sampling) โดยประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตาราง Krejcie and Morgan ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 375 โรงเรียน โดยใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลาย ขั้น (multi-stage random sampling) และใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (cluster sampling) ดังนี้

1. แบ่งโรงเรียนตามเขตตรวจราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้จำนวน 18 เขตตรวจราชการ
2. สุ่มชื่อจังหวัดจากเขตตรวจราชการละ 1 จังหวัด ได้ 18 จังหวัด และสุ่มเขตพื้นที่ในจังหวัดนั้น 1 เขต
3. เลือกโรงเรียนโดยการสุ่มอย่างง่าย ได้เขตพื้นที่ละ 21 โรงเรียน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 378 โรงเรียน
4. กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) ครู รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 756 คน

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จากสรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กตามขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียน โดยแบบสอบถามความคิดเห็นนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ  
ตอนที่ 1 การสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน โดยกำหนดการตอบเป็นแบบเลือกตอบ (check list)  
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตามขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบให้เลือกตอบจากรายการนวัตกรรมที่กำหนดให้ โดยเลือกนวัตกรรมให้ตรงกับขอบข่ายของการบริหารงานโรงเรียน
2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ เพื่อนำไปศึกษาวิจัยในแต่ละขั้นตอน ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย สัมภาษณ์และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก นำมาเป็นร่างกรอบแบบสอบถาม

2. นำผลที่ได้ มาพัฒนาเป็นแบบสอบถาม เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีต่อนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตามขอบข่ายการบริหารงานของโรงเรียน โดยการนำเครื่องมือที่พัฒนาขึ้น เสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัย

3. นำเครื่องมือที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยการวัดค่าการพิจารณาความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (index item objective congruence: IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน จากนั้นนำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิมาแก้ไขปรับปรุงแก้ไขภาษาที่ใช้ตลอดจนเนื้อหาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แล้วนำผลที่ได้เสนออาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัย

4. ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัย เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างทั่วประเทศต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ โรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ในการรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยจัดส่งด้วยตนเอง และไปแบบสอบถามกลับด้วยตนเอง แต่สำหรับโรงเรียนที่ไม่สามารถดำเนินการได้จะใช้วิธีการส่งและรับคืนทางไปรษณีย์โดยวิธีการลงทะเบียน

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลทุกขั้นตอนและนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติในการวิจัยดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำข้อมูลมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา

2. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ประสิทธิภาพการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันโดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตามขอบข่ายการบริหารโรงเรียน ใช้ค่าสถิติ ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการยืนยัน รูปแบบที่เหมาะสม ของนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ฐานนิยม (mode) และการทดสอบไค – สแควร์ (Chi-Square test)

## สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น ได้ข้อค้นพบสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1. นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผลการวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีนวัตกรรม การบริหารในรูปแบบต่างๆ ทั้งหมด 53 นวัตกรรม ดังนี้

- 1) แบบรวมทุกชั้นเรียน หรือศูนย์เรียนรวม 2) แบบเรียนรวมบาง ชั้นเรียน 3) แบบคละชั้น multi – grade teaching 4) การใช้หน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ (computer mobile unit) 5) การประกันคุณภาพการศึกษา 6) ศูนย์การเรียนรู้คอมพิวเตอร์ (office station unit) 7) โรงเรียนสาขา 8) โรงเรียนเครือข่าย 9) ห้องเรียนเคลื่อนที่ 10) การบูรณาการช่วงชั้น (multigrade teaching) 11) การบูรณาการหลักสูตร 12) สถานศึกษาพอเพียง 13) ครูชาวบ้านประสานครูโรงเรียน 14) การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (school – based management : SBM) 15) การทำงานเป็นทีม (team teaching) 16) หลักธรรมาภิบาล (Good governance) 17) ครูกลุ่มโรงเรียนเวียนสอน 18) ครูอาสา 19) ครูพี่ศิษย์น้อง 20) หลักสูตรชีวิตในบ้านพัก 21) การเรียนรู้จากบทเรียนสำเร็จรูป 22) Mobile Teacher 23) การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น 24) การมีส่วนร่วมของชุมชน 25) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 26) โรงเรียนวิถีพุทธ 27) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 28) การใช้เทคโนโลยีสื่อ ICT และนวัตกรรมทางการศึกษา 29) การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม 30) การบริหารโครงการ (project management) 31) การสร้าง และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และปรับภูมิทัศน์ในโรงเรียน 32) ระดมทรัพยากรทุกภาคส่วน 33) พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ 34) กรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) 35) การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ 36) การรับนักศึกษาฝึกสอนจากสถาบันผลิตครู 37) การใช้อินเทอร์เน็ตในการสืบค้นความรู้ 38) แบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชน 39) แบบแลกเปลี่ยนบุคลากร 40) เครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น 41) การระดมทรัพยากรและความร่วมมือจากชุมชน และหน่วยงานภาครัฐและเอกชน 42) เครือข่ายวิชาการ 43) เครือข่ายครู 44) เครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา 45) เครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 46) การส่งเสริมครูเข้ารับการอบรม ศึกษา ดูงาน เพื่อพัฒนาวิชาชีพ 47) โรงเรียนพี่โรงเรียนน้อง 48) ศูนย์โรงเรียนแบบพักนอน 49) SMIS 50) e-Office 51) e – Training 52) e-GP 53) GFMIS

2. นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตามขอบข่ายการบริหารงานของโรงเรียน พบว่า

2.1 ผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการบริหารงานวิชาการ ในภาพรวมพบว่า นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ทั้ง 12 งาน พบว่า

การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 11 การบูรณาการหลักสูตร

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 29 การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม

การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนการเรียนรู้ นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 14 การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (school – based management : SBM)

การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 1 แบบรวมทุกชั้นเรียน หรือศูนย์เรียนรวม

การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 28 การใช้เทคโนโลยี สื่อ ICT และนวัตกรรมทางการศึกษา

การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 31 การสร้าง และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และปรับภูมิทัศน์ในโรงเรียน

การนิเทศการศึกษา นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

การแนะแนวการศึกษา นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพในสถานศึกษา นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการ แก่ชุมชน นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 38 แบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชน

การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 40 เครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 40 เครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

2.2 ผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการบริหารงานบุคคล ในภาพรวมพบว่า นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของขอบข่ายการบริหารงานบุคคลทั้ง 5 งาน พบว่า

การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 46 การส่งเสริมครูเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาวิชาชีพ

วินัยและการรักษาวินัย นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

งานออกจากราชการ นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

2.3 ผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการบริหารงานงบประมาณ ในภาพรวมพบว่า นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ทั้ง 7 งาน พบว่า

การจัดทำและเสนอของบประมาณ นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

การจัดสรรงบประมาณ นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 32 ระดมทรัพยากรทุกภาคส่วน

การบริหารการเงิน นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารการบัญชี นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 52 e-GP

2.4 ผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการบริหารงานทั่วไป ในภาพรวมพบว่า นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของขอบข่ายการบริหารงานทั่วไป ทั้ง 17 งาน พบว่า

การดำเนินงานธุรการ นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 50 e-Office

งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ



การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ    นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 33 พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ

การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา    นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 51 e – Training

การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร    นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา    นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 28 การใช้เทคโนโลยี สื่อ ICT และนวัตกรรมทางการศึกษา

การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป    นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 14 การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (school – based management: SBM)

การบริหารจัดการอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม    นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 31 การสร้าง และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และปรับภูมิทัศน์ในโรงเรียน

การจัดทำสำมะโนผู้เรียน    นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 49 SMIS

การรับนักเรียน    นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 49 SMIS

การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย    นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 40 เครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

การส่งเสริมกิจการนักเรียน    นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

การประชาสัมพันธ์    นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

การส่งเสริมสนับสนุนและประสานจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร และหน่วยงานอื่น    นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 40 เครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน    นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

งานบริการสาธารณะ    นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น    นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการยืนยันความเหมาะสมของผลการวิจัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ ได้พิจารณาให้ความเห็นที่สอดคล้องกัน คือเห็นด้วยกับผลงานวิจัยที่ผู้วิจัยนำเสนอ สามารถนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐาน เพื่อกำหนดนโยบาย และเป็นแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

### ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ ที่เป็นองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาวិจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้

1. หน่วยงานต้นสังกัดที่มีส่วนเกี่ยวข้องและรับผิดชอบโรงเรียนขนาดเล็ก ควรนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปศึกษารายละเอียดนวัตกรรมที่ถูกเลือกของแต่ละขอบข่ายการบริหารงานของโรงเรียน และพิจารณาประกอบการตัดสินใจเลือกรูปแบบในการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อให้โรงเรียนสามารถนำไปปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนได้จริง

2. ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนา และยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ควรนำข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก นี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานตามขอบข่ายการบริหารงานของโรงเรียน ให้เหมาะสมกับสภาพบริบทจริงของโรงเรียน และคำนึงถึงนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด พร้อมทั้งการสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และมีการติดตามประเมินผลในการนำไปใช้เป็นระยะๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป มีดังนี้

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับ องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยทำให้โรงเรียนขนาดเล็กบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง มีแนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมให้เกิดองค์ประกอบดังกล่าวอย่างไร

2. นำผลการวิจัยจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายต่อหน่วยงานทางการศึกษา ในด้านการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพในโรงเรียนขนาดเล็ก

3. ทำวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม ศึกษาวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

4. ควรทำวิจัยเพิ่มเรื่อง “การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ” เพื่อได้ทราบว่า กระบวนการวิธีในการบริหารจัดการมีองค์ประกอบ และแนวทางบริหารจัดการอย่างไร

5. ควรทำแนวทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับวัตรกรรมการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กกว่า แต่ละ  
นวัตกรรมการของแต่ละฝ่ายมีขั้นตอนอย่างไร
6. นำผลการวิจัยไปกำหนดนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก
7. วิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำกรณีศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หรือ มี  
นวัตกรรมการบริหารใหม่ๆ เพื่อเป็นตัวอย่างให้กับโรงเรียนขนาดเล็กอื่นๆ
8. ควรมีการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อสร้างเป็นรูปแบบที่เหมาะสม  
กับการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

กิริติ ยศยิ่งยง. องค์กรแห่งนวัตกรรม แนวคิดและกระบวนการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

โกลม จันทรวงษ์. “มองการศึกษาผ่านโรงเรียนขนาดเล็ก จุดเปลี่ยนวาทกรรม “การพัฒนา” หรือ  
 ลางร้ายแห่งสังคมไทย.” วารสารการศึกษาและพัฒนาสังคม 4, 1 (ปีการศึกษา 2551): 33.

ธีระ รุญเจริญ. ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ :  
 สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด, 2550.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ  
 นายจรินทร์ ลักษณวิศิษฐ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย  
 จำกัด, 2552.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ 2552 - 2561).  
 กรุงเทพฯ : บริษัท พรักหวานกราฟฟิค จำกัด, 2552.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. รายงานการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา (Case  
 Study) “การบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้แบบคละชั้นและผลที่เกิดขึ้นในโรงเรียน  
 ขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมการเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553.

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. นวัตกรรมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ : สำนักงาน  
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549.

### ภาษาต่างประเทศ

Audrey Nicholls and Allen Gearge. Managing Educational Innovation. London :  
 Unwin, 1983.

Birenbaum, N.W. Strategies used by small school districts to reduce special Education  
 encroachment on the general education budget. Doctoral Dissertation  
 University of Laverne, Dissertation Abstracts International.(from DAO, Jan, 2002),  
 2001.

M. Milstein and J.A.Belasco. Educational Administration and the Behavior Sciences  
 : A System Perspective. Boston : Allyn and Bacon, 1983.

Sallis, Edward. Total Quality Management in Education. Kogan Page Limited :  
 London, 1996.