

**แนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามหลักกัลยาณมิตรของเครือข่ายปากแพรก  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1**  
**THE MANAGEMENT GUIDELINES FOR SMALL SCHOOLS ACCORDING TO THE  
KALYANAMITRA PRINCIPLES OF THE PAKPRAEK NETWORK, SURAT THANI  
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1**

<sup>1</sup>ปอยฝน สุขมาก Poyfon Sukmak <sup>2</sup>กษมา ศรีสุวรรณ Kasama Srisuwan

<sup>3</sup>พระครูสุเมธปริยัติคุณ PhrakruSumetpariysatkun

<sup>1, 2, 3</sup>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand  
Corresponding Author E-mail: poyfon007@gmail.com

Article Received: March 23, 2025. Revised: April 21, 2025. Accepted: April 25, 2025.

---

**บทคัดย่อ**

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของเครือข่ายปากแพรก 2) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามหลักกัลยาณมิตรของเครือข่ายปากแพรก และ 3) เพื่อนำเสนอและประเมินแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามหลักกัลยาณมิตรของเครือข่ายปากแพรก เป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 15 คน การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน การสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 รูป/คน และทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหา การสนทนา และนำมาเขียนเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของเครือข่ายปากแพรก พบว่าสภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาน้อย ครูไม่ครบชั้น แต่ภาระงานเทียบเท่ากับโรงเรียนขนาดใหญ่ งบประมาณที่ได้รับก็มีจำกัด ทำให้การจัดการศึกษาและการบริหารงานไม่ได้คุณภาพ 2) แนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามหลักกัลยาณมิตรของเครือข่ายปากแพรก ดำเนินการวางแผนโดยการประชุมร่วมกัน และดำเนินการตามแผนเป็นไปตามปฏิทินและแผนการที่ได้วางไว้ จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน ปรับปรุงการทำงาน โดยมีองค์ประกอบดังนี้ (1) ชื่อเรื่อง (2) หลักการและเหตุผล (3) วัตถุประสงค์ของแนวทาง (4) แนวทางการดำเนินงาน (5) การติดตามและประเมินผล และมีโครงสร้างตามองค์ประกอบ ประกอบด้วย (1) งานบริหารวิชาการ (2) งานบริหารงบประมาณ (3) งานบริหารงานบุคลากร (4) งานบริหารทั่วไป บูรณาการกับหลักกัลยาณมิตร ประกอบด้วย (1) ปิโย น่ารัก (2) ครูน่ารัก (3) ภาวนิโย น่ายกย่อง (4) วัตถุา จะ รู้จักพูดให้ได้ผล (5) วจนักขโม อดทน ต่อถ้อยคำ (6) คัมภีร์ญจะ กะถัง กัดดา พูดเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่ายได้ (7) โน จมฺฐาเน นิโยชเย ไม่ชักนำในทางเสื่อม และ 3) ผลการนำเสนอและประเมินแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามหลักกัลยาณมิตรของเครือข่ายปากแพรก พบว่า มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของเครือข่ายปากแพรก

**คำสำคัญ:** การบริหารสถานศึกษา, โรงเรียนขนาดเล็ก, หลักกัลยาณมิตร

## Abstract

This research aimed to 1) study the management conditions of small schools in the Pak Phraek network, 2) study the management guidelines of small schools according to the Kalyanamitra principles of the Pak Phraek network, and 3) present and evaluate the management guidelines of small schools according to the Kalyanamitra principles of the Pak Phraek network. This research was qualitative. Data were collected through in-depth interviews with 15 relevant persons, in-depth interviews with 5 experts, and focus groups with 7 qualified persons. Qualitative data were analyzed through content analysis, discussions, and descriptive writing.

The research results found that: 1) The management conditions of small schools in the Pak Phraek network found that the current management conditions of small schools had a small number of teachers and educational personnel, an incomplete number of teachers for each grade, but the workload was comparable to that of large schools. The budget received was also limited, resulting in poor quality of education management and administration. 2) Guidelines for managing small schools according to the principles of Kalyanamitra of the Pak Phraek network were planned through joint meetings and implemented according to the calendar and plans that had been set, performance reports were prepared, and work was improved based on the following components: (1) Title, (2) Principles and reasons, (3) Objectives of the approach, (4) Operational guidelines, (5) Monitoring and evaluation. The structure was based on the following components: (1) Academic administration, (2) Budget administration, (3) Personnel administration, (4) General administration integrated with the Kalyanamitra principles: (1) Piyo: loveable. (2) Garu: respectable. (3) Bhāvanīyo: adorable. (4) Vattā ca: speak effectively. (5) Vacanakkhamo: patient with words. (6) Gambhīrañca Katham Kattā: make difficult matters easy. (7) No Catthāne Niyojaye: not leading to a useless end. 3) The results of the presentation and evaluation of the management guidelines for small schools according to the principles of Kalyanamitra of the Pak Phraek network found that they were appropriate, feasible, and beneficial for the management of small schools in the Pak Phraek network.

**Keywords:** School Administration, Small Schools, Kalyanamitra Principles

## บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดการกระจายอำนาจของสถานศึกษาในการจัดการศึกษา โดยประกอบด้วย งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคลากร และงานบริหารงานทั่วไป ลงไปสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาในสังกัดโดยตรง กฎของกระทรวงได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ พ.ศ. 2550 ข้อ 1 ให้ปลัดของกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาการดำเนินการกระจายอำนาจ ในการบริหารจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่ หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณี ในภาระงาน ดังนี้ งานวิชาการ 18 งาน งานงบประมาณ 22 งาน งานบุคลากร 20 งาน งานบริหารทั่วไป 22 งาน รวม 81 งาน สามารถปฏิบัติงานในขอบเขตที่ตนเองรับผิดชอบเพื่อให้ประสบผลสำเร็จเป็นไปตามมาตรฐานและสอดคล้องกับระเบียบวิธีการดำเนินงานที่กำหนดไว้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545)

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันนับว่าโรงเรียนประถมศึกษาที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาแก่เด็กและเยาวชน ซึ่งผลการสำรวจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในสังกัดจำนวน 29,871 แห่ง สถานศึกษาดังกล่าวนี้นับเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมามากกว่า 15,158 แห่ง ซึ่งจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปีเนื่องจากอัตราการเกิดของประชากรลดลง ความนิยมของผู้ปกครองต้องการส่งบุตรหลานไปเรียนโรงเรียนในเมือง และการย้ายถิ่นตามการประกอบอาชีพของผู้ปกครอง ส่งผลให้เกิดโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก และมีผลกระทบต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของการศึกษา ดังนั้นโรงเรียนขนาดเล็กจึงเป็นปัญหาสำคัญของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560) เมื่อได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่มีสภาพปัญหา ดังนี้ 1) ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนค่อนข้างต่ำ 2) ปัญหาของประชากรที่มีจำนวนลดลง ทำให้จำนวนนักเรียนน้อยจึงมีโรงเรียนขนาดเล็กมากขึ้น 3) ปัญหาการจัดการเรียนการสอน โดย ครูที่บรรจุคนเดียวต้องสอนหลายวิชา ครูจึงขาดทักษะความรู้เฉพาะทาง และไม่สามารถสอนได้เต็มเวลา เนื่องจากมีภาระงานอื่นที่นอกเหนือจากการสอน 4) ปัญหาการขาดแคลนครู จำนวนครูไม่ครบชั้น ครูไม่ครบตามรายวิชาเอก ครูย้ายออกบ่อย ครูขาดขวัญและกำลังใจ และครูไม่สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายได้จึงส่งผลทำให้ประสิทธิภาพและคุณภาพของการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการบูรณาการที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตลอดจนการดำเนินงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานปฏิบัติการศึกษา, 2545) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 มีสถานศึกษาทั้งหมดจำนวน 120 โรงเรียน ประกอบด้วย 5 อำเภอ คือ อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี อำเภอกาญจนดิษฐ์ อำเภอดอนสัก อำเภอกะสมุย และอำเภอกะพะงั่น ซึ่งมีโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งหมด 40 โรง โดยเครือข่ายปากแพรก มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 5 โรง คือ โรงเรียนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ 9 โรงเรียนบ้านใหม่สามัคคี โรงเรียนบ้านดอนเสาธง โรงเรียนวัดชลคราม โรงเรียนวัดนันทิวัฒนาราม ซึ่งตั้งอยู่ในอำเภอดอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1, 2565) ในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กพบว่า ปัญหาของการบริหารงานเกิดจากโรงเรียนมีจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาน้อย ครูไม่ครบชั้น แต่ภาระงานเทียบเท่ากับโรงเรียนขนาดใหญ่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความยากลำบาก เพื่อการดำเนินงานภายในโรงเรียน

เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาจะต้องมีการแบ่งหน้าที่การรับผิดชอบที่ชัดเจน และบุคลากรทุกคนจะต้องทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี เพื่อพัฒนาผู้เรียนและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ถึงแม้จะมีบุคลากรที่จำกัด (คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550)

หลักกัลยาณมิตร มาจากหลักกัลยาณมิตรธรรม เป็นธรรมของมิตรที่คบหรือเพื่อนที่คบหาแล้วทำให้เกิดความดีงามและมีความเจริญขึ้น 7 ประการ ได้แก่ 1) ปิโย น่ารัก 2) ครุ น่าเคารพ 3) ภาวนีโย น่ายกย่อง 4) วัตตา รู้จักพูดให้ได้ผล 5) วจนกขโม อุดหนุนต่อถ้อยคำ 6) คัมภีรญจะ กะถิง กัตตา พูดเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย 7) โน จัญฐานเน นิโยชเย ไม่ชักนำในทางเสื่อม (ภณทิรา ธิตะปัน, 2564) ซึ่งคุณลักษณะของกัลยาณมิตรเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี เป็นแบบอย่างที่ดีของเพื่อนและบุคคลอื่น ตั้งอยู่ในคุณธรรมจริยธรรม มีสติปัญญาตั้งมั่นอยู่ในความเป็นเหตุเป็นผล อุดหนุนอดกลั้น เป็นที่รักของครอบครัว และนำพาคนที่อยู่รอบข้างให้พบแต่ความสุขความเจริญจึงเป็นหลักธรรมที่ใช้ในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความรักความสามัคคีเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของเครือข่ายปากแพรก ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารตามหลักกัลยาณมิตร ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาทุกคน จะต้องร่วมมือร่วมใจกันทำงาน และจะต้องรับการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น เพื่อพัฒนาการศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งการทำงานที่ทำให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายได้นั้นสิ่งสำคัญคือเครือข่าย ดังนั้นจึงต้องมีการส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ เอาใจใส่ และสร้างความรักใคร่กลมเกลียวให้เกิดขึ้นในเครือข่ายสถานศึกษา เพราะทุกคนล้วนมีส่วนร่วมในฐานะเป็นส่วนหนึ่งซึ่งเป็นและกัน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1, 2566)

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การแก้ไขปัญหา เพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพได้อย่างยั่งยืนนั้น จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาการพัฒนาในหน่วยงานและองค์กรทางการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ส่งผลต่อการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้สถานศึกษามีศักยภาพที่จะผลิตทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างเต็มศักยภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของเครือข่ายปากแพรก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามหลักกัลยาณมิตรของเครือข่ายปากแพรก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามหลักกัลยาณมิตรของเครือข่ายปากแพรก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มี 2 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาและสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา 2) สร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก นำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ตรวจสอบรายละเอียดของเนื้อหา ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา และความถูกต้องของภาษา พร้อมทั้งหาคุณภาพเครื่องมือ โดยวิเคราะห์หาค่า IOC ซึ่งได้ค่าเฉลี่ยทั้งฉบับเท่ากับ 1.00 แล้วนำไปสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 15 คน ดำเนินการนำรายละเอียดจากการสัมภาษณ์มารวบรวมเรียบเรียง และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 2 การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามหลักกัลยาณมิตรของเครือข่ายปากแพรก โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา 4 งาน ได้แก่ 1) งานบริหารวิชาการ 2) งานบริหารงบประมาณ 3) งานบริหารงานบุคลากร และ 4) งานบริหารทั่วไป เพื่อจัดทำร่างแนวทาง โดยให้ผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน ตรวจสอบร่างแนวทางด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาตามแบบสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 3 การนำเสนอแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามหลักกัลยาณมิตรโดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 7 รูป/คน ได้จากการเลือกแบบเจาะจงและกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกใช้เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบประเมินการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามหลักกัลยาณมิตร โดยการบริหารสถานศึกษามี 4 งาน ได้แก่ 1) งานบริหารวิชาการ 2) งานบริหารงบประมาณ 3) งานบริหารงานบุคลากร และ 4) งานบริหารทั่วไป โดยประยุกต์ใช้กับหลักกัลยาณมิตร มี 7 ประการคือ 1) ปิโย น่ารัก 2) ครุ น่ารัก 3) ภาวนียो น่ายกย่อง 4) วัตถุ รู้จักพูดให้ได้ผล 5) วจนกขโม อุดหนุนต่อถ้อยคำ 6) คัมภีรญจะ ถัดมา พูดเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย 7) โน จัญฐานะ นิโยชเย ไม่ชักนำสู่ทางเสื่อม ซึ่งทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการบันทึกการสนทนากลุ่มตามความเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

## สรุปผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของเครือข่ายปากแพรก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

1.1 การศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ของเครือข่ายปากแพรก โรงเรียนมีจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาน้อย แต่ภาระงานเทียบเท่ากับโรงเรียนขนาดใหญ่ งบประมาณที่ได้รับก็มีจำกัด ไม่เพียงพอต่อความต้องการในการจัดการศึกษาและการบริหารงาน จึงหาวิธีการแก้ปัญหาาร่วมกันใช้ความร่วมมือในการช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ต่อไป

1.2 การดำเนินงานบริหารวิชาการ เนื่องจากมีจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีน้อย แต่ภาระงานและขอบข่ายของงานบริหารวิชาการที่ไม่สอดคล้องกัน โรงเรียนขาดแคลนครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง จำนวนครูไม่ครบชั้น ครูสอนควบชั้น ครูสอนไม่ตรงกลุ่มสาระที่จบมา ขาดสื่อวัสดุอุปกรณ์ในการส่งเสริมการศึกษา ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จึงร่วมมือกันการวางแผนการจัดการศึกษา พัฒนาการปฏิบัติงานให้โรงเรียนขนาดเล็กมีผลการดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารวิชาการตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การดำเนินงานบริหารงบประมาณ ผลการดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารงบประมาณมีจำนวนเจ้าหน้าที่ที่กำกับและขาดความรู้เฉพาะทางจึงต้องมีการจัดทำเอกสารหลักฐานให้ถูกต้องและโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ การบริหารงบประมาณการใช้จ่ายมีไม่เพียงพอ ต่อความต้องการในการใช้จ่าย หรือจัดกิจกรรมต่างๆ จะต้องใช้จ่ายอย่างระมัดระวังและจัดให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องตามศักยภาพ

1.4 การดำเนินงานบริหารบุคลากร ครูในโรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนจำกัด มีการย้ายของบุคลากรทำให้การปฏิบัติงานไม่เกิดความต่อเนื่อง และดำเนินงานให้บรรลุตามนโยบายและมาตรฐานที่โรงเรียนกำหนดให้มีประสิทธิภาพ จึงไม่มีการพัฒนาระบบงาน ระบบสถานศึกษา การกำกับ ติดตามและประสานงานฝ่ายต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนปฏิบัติ

2. แนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามหลักกัลยาณมิตรของเครือข่ายปากแพรง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาศาสนาและการศึกษาเอกสารในการดำเนินงานมาเขียนร่างแนวทางการบริหารและได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 คน เพื่อดำเนินการในการร่างแนวทางการบริหาร ใน 4 งาน คือ 1) งานบริหารวิชาการ โดยร่วมกันประชุมวางแผน วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ วางแผนร่วมกัน เพื่อนำข้อสรุปมาวางแผนงานบริหารวิชาการ 2) งานบริหารงบประมาณ มีการประชุมวางแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยจัดทำโครงการ แต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบ ร่วมกันวางแผนกิจกรรมโครงการ ดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานประจำปี 3) งานบริหารงานบุคลากร มีการประชุมวางแผน อภิปรายสภาพปัญหาร่วมกัน จากนั้นจัดหาหรือจัดทำสื่อและเครื่องมือให้ตรงกับวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และ 4) งานบริหารทั่วไป มีการวางแผนเพื่อเตรียมการประชุม และดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยให้ขวัญกำลังใจ หรือข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข โดยปรับประยุกต์ใช้กับหลักกัลยาณมิตร คือ 1) ปิโย น่ารัก 2) ครุ น่าเคารพ 3) ภาวนีโย น่ายกย่อง 4) วัตถุ รู้จักพูดให้ได้ผล 5) วจนกขโม อุดหนุน ต่อถ้อยคำ 6) คัมภีรญจะ กะถิง กัตตา พูดเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่ายได้ และ 7) โน จมฺฐาเน นิโยชเย ไม่ชักนำในทางเสื่อม

3. การนำเสนอแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามหลักกัลยาณมิตรของเครือข่ายปากแพรง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยจัดการสนทนากลุ่มด้วยรูปแบบออนไลน์ผ่าน Google Meet ซึ่งมีองค์ประกอบ คือ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของแนวทาง แนวทางการบริหาร การติดตามและประเมินผล โดยผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนมีความเห็นว่า มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปผลข้อค้นพบที่สำคัญมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาศาสนาและการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของเครือข่ายปากแพรง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 พบว่า 1) งานบริหารวิชาการ มีการประชุมวางแผน วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ วางแผนร่วมกัน เพื่อนำข้อสรุปมาวางแผนงาน 2) งานบริหารงบประมาณ มีการประชุมวางแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยจัดทำโครงการ แต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบ ร่วมกันวางแผนกิจกรรม/โครงการ ดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานประจำปี 3) งานบริหารงานบุคลากร ประชุมวางแผน อภิปรายสภาพปัญหาร่วมกัน จากนั้นจัดหาหรือจัดทำสื่อและเครื่องมือให้ตรงกับวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา 4) งานบริหารทั่วไป วางแผนเพื่อเตรียมการประชุม และดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยสร้างขวัญกำลังใจ หรือข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า

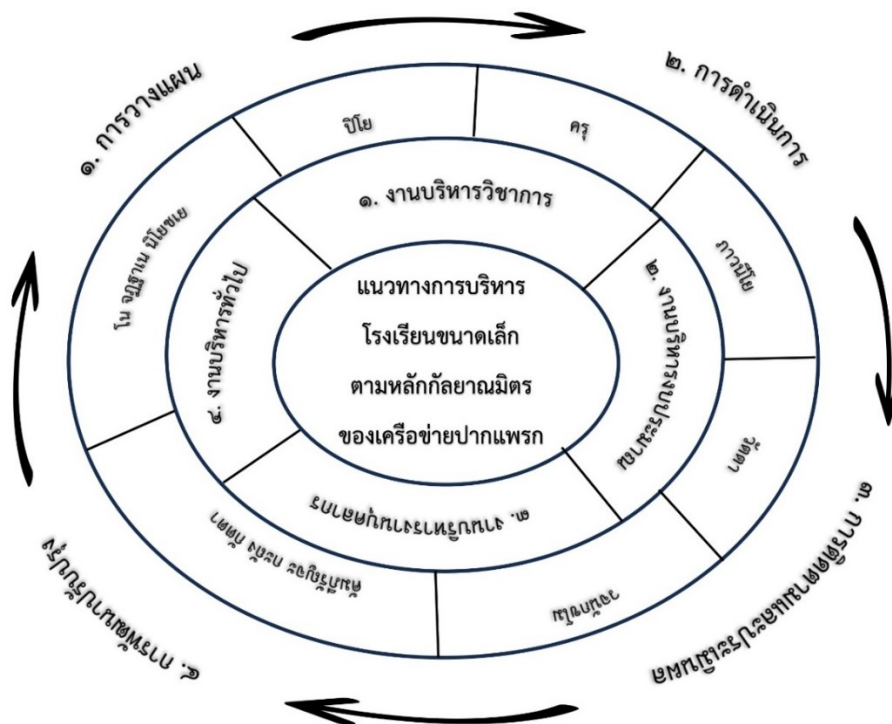
สภาพการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนและประชุมวางแผนและสรุปผลร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของพิริยาพร สายช่วย (2565) ที่พบว่า 1) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก พบว่า บุคลากรพัฒนาตนเอง ร่วมมือทำงานเป็นทีม การบริหารงานงบประมาณอย่างเป็นระบบโดยใช้งานวัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยีคุ้มค่า มีสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ หน่วยงานต้นสังกัดจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนรายหัว ครุภัณฑ์ดาวเทียมมีเพียงพอ หน่วยงานภายนอก ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษา สนับสนุนในด้านงบประมาณและแรงงาน 2) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นเรียน การสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากร การบริหารงบประมาณเป็นระบบ การระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน การส่งเสริมการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม การส่งเสริมการวางแผนสำรวจความต้องการใช้วัสดุ อุปกรณ์เทคโนโลยี ส่งเสริมการวางแผนการบำรุงรักษาอาคารสถานที่

2. ผลการศึกษาแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามหลักกัลยาณมิตรของเครือข่ายปากแพรก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 พบว่า แนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามหลักกัลยาณมิตร มาใช้ในการบริหารโรงเรียน ได้แก่ 1) งานบริหารวิชาการ 2) งานบริหารงบประมาณ 3) งานบริหารงานบุคลากร 4) งานบริหารทั่วไป และหลักกัลยาณมิตร มี 7 ประกอบด้วย 1) ปิโย น่ารัก 2) ครุ น่าเคารพ 3) ภาวนีโย น่ายกย่อง 4) วัตถุ รู้จักพูดให้ได้ผล 5) วจนกขโม อุดหนุน ต่อถ้อยคำ 6) คัมภีรญจะ กะถิง กัตตา พูดเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่ายได้ 7) โน จฏฐาเน นิโยชเย ไม่ชักนำในทางเสื่อม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหลักกัลยาณมิตร เป็นการแนะนำช่วยเหลือโดยกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบกัลยาณมิตร ซึ่งเป็นการปฏิบัติจริงในสภาพที่เป็นจริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภัณฑิรา ธิตะปัน (2564) ที่พบว่า การบริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น เมื่อจำแนกตามด้าน พบว่า ด้านงานวิชาการใช้หลักปิโย (น่ารัก) และหลักครุ (น่าเคารพ) มีการปฏิบัติมาก รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานงบประมาณโดยใช้หลักภาวนีโย (เป็นผู้มีความรู้) และหลักกัตตา (ชี้แจงเหตุผล โนมน้าวใจ) มีการปฏิบัติมาก รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานทั่วไปโดยใช้หลัก โน จฏฐาเน นิ โยชเย (มีความเป็นผู้นำ) มีการปฏิบัติมาก และส่วนด้านการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลัก วจนกขโม (ไม่โกรธง่าย อุดหนุน) และหลักคัมภีรญจะ กถิง กัตตา (ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย) ในการปฏิบัติงานเพื่อสนองตอบนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ผู้บริหารควรมีวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ และควรพัฒนาตนเองอยู่เสมอจนรวมถึงแสวงหาความรู้ใหม่มีการถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่นได้ปฏิบัติตามเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

3. จากผลการนำเสนอแนวการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามหลักกัลยาณมิตร ของเครือข่ายปากแพรก พบว่า มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการนำหลักกัลยาณมิตรมาใช้ในการบริหารโรงเรียน ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมีขั้นตอนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐพล พันธุ์บุญญา (2564) ที่พบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการการศึกษาในองค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหาร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้น จะต้องศึกษาตัวชี้วัด พัฒนาครูปฏิบัติตามหน้าที่ ผู้บริหารปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ คณะกรรมการสถานศึกษาปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ สถานศึกษามีการจัดหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ สถานศึกษาจัดการสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยปฏิบัติตามนโยบายของสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานต้นสังกัด

## องค์ความรู้การวิจัย

องค์ความรู้จากการวิจัยครั้งนี้ คือ การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามหลักกัลยาณมิตรของเครือข่ายปากแพรก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ประกอบด้วย 4 งาน คือ 1) งานบริหารวิชาการ 2) งานบริหารงบประมาณ 3) งานบริหารงานบุคลากร 4) งานบริหารทั่วไป และหลักกัลยาณมิตร ประกอบด้วย 1) ปิโย คือ ความน่ารัก 2) ครุ คือความน่าเคารพ 3) ภาวนียะ คือความน่ายกย่อง 4) วัตตะ คือรู้จักพูดให้ได้ผล 5) วจนกขโม คืออดทน ต่อถ้อยคำ 6) คัมภีรญจะ กะถัง กัตตะ คือพูดเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่ายได้ 7) โน จมฺฐาเน นิโยชเย คือไม่ชักนำในทางเสื่อม โดยมีองค์ความรู้ ประกอบด้วย 1) วางแผน 2) ดำเนินการ 3) ติดตาม ประเมินผลและรายงานผล 4) การพัฒนาปรับปรุงการบริหารในสถานศึกษาดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป สรุปองค์ความรู้จากการวิจัยดังในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามหลักกัลยาณมิตรของเครือข่ายปากแพรก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

จากภาพองค์ความรู้จากการวิจัย อธิบายได้ดังนี้ การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามหลักกัลยาณมิตร ของเครือข่ายปากแพรก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ดังนี้

### 1. การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กด้านงานบริหารวิชาการ ตามหลักกัลยาณมิตร

1) ปิโย วางแผนงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายด้วยความเป็นมิตร แสดงความเอาใจใส่ โดยให้ความคิดเห็นร่วมกันถึงความต้องการ จะต้องดำเนินการอย่างไร รวมทั้งมีส่วนร่วมในการวางแผนการ โดยการพูดจาไพเราะอ่อนหวาน คอยให้คำแนะนำ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ หาแนวทางแก้ไข เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการและความประสงค์ของโรงเรียน

2) ครู ประชุมวางแผนเพื่อกำหนดแผนงานที่ชัดเจน ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ จะต้องปฏิบัติตนอย่างมีอาชีพและมีความรู้ความสามารถในด้านการนิเทศ ประชุมวางแผนเพื่อสร้างความเข้าใจ เคารพสิทธิและรับฟังความเห็น ทำให้การดำเนินงานเป็นที่น่าเชื่อถือ และมีแนวทางที่ได้รับการยอมรับ มีแบบแผนที่ให้สามารถนำไปปฏิบัติได้

3) ภาวนิโย ประเมินผลและรายงานผล ดำเนินการด้วยความยุติธรรม โดยใช้เกณฑ์ที่ชัดเจน ใช้วิธีการและแนวทางที่มีคุณภาพและน่าเชื่อถือ มีการสื่อสาร ทำความเข้าใจ ให้กำลังใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่กัน และจะต้องแจ้งผลให้ทราบอย่างโปร่งใส เพื่อสร้างความเข้าใจและนำไปปรับปรุงให้ดีขึ้น

4) วัตตา ศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนเครือข่าย จึงต้องดำเนินการจัดประชุม ชี้แจง แนวทาง ให้ทราบถึงการดำเนินการอย่างละเอียดเพื่อให้ทราบถึงวิธีการ ขั้นตอนในการศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ โดยจะต้องพูดทำความเข้าใจและข้อเสนอแนะที่ดีและเป็นประโยชน์แก่กันให้เกิดความเข้าใจได้

5) วจนกขโม รับฟังความคิดเห็น ความต้องการ และพร้อมที่จะชี้แจงข้อมูล รับฟังคำปรึกษา การซักถามปัญหาอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเครือข่าย

6) คัมภีร์ธูจะ กะถัง กัตตา อธิบายข้อมูลรายละเอียดของเหตุผลและความจำเป็นของการเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ เพื่อนำไปใช้ในการประกอบ จึงต้องอธิบายรายละเอียดผลการดำเนินการ ที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติและพัฒนาโรงเรียนของตนเองได้

7) โน จัฏฐาเน นิโยชเยตา การปฏิบัติไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่ หรืออำนาจหน้าที่ในการชักนำหรือบีบบังคับ ดำเนินการในลักษณะที่เป็นกลาง จะไม่สร้างความกดดันหรือความไม่เป็นธรรมแก่กัน อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ไม่เต็มศักยภาพและมีการยกย่อง ชมเชย และให้กำลังใจแก่ โดยไม่แบ่งแยกซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี มีการสื่อสารที่มีคุณภาพ

## 2. การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กด้านงานบริหารงบประมาณ ตามหลักกัลยาณมิตร

1) ปิโย มีความโปร่งใส คล่องตัว สามารถตรวจสอบได้ โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เพื่อผลประโยชน์ของทรัพย์สินในสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา โรงเรียนเครือข่ายปากแพรกแสดงความเอาใจใส่ โดยร่วมกันในการวางแผนการ โดยการพูดจาไพเราะ อ่อนหวาน คอยให้คำแนะนำ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ หาแนวทางแก้ไข เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการและความประสงค์ของโรงเรียน

2) ครู ประชุมวางแผนเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ ด้วยการจัดทำเอกสารหลักฐานตามระเบียบ ข้อบังคับ การจัดซื้อ จัดจ้าง และวางแผนใช้งบประมาณตามระเบียบสอดคล้องระหว่างฝ่ายแผนงานการเงินบัญชีและพัสดุ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกัน ทำให้การดำเนินงานเป็นที่น่าเชื่อถือ และมีแนวทางที่ได้รับการยอมรับ มีแบบแผนที่ให้สามารถนำไปปฏิบัติได้

3) ภาวนิโย ร่วมกันประเมินผลและรายงานผล โดยใช้วิธีการและแนวทางที่มีคุณภาพและน่าเชื่อถือ และจะต้องแจ้งผลให้ทราบอย่างโปร่งใส เพื่อสร้างความเข้าใจและนำไปปรับปรุงให้ดีขึ้น จัดการยกย่อง โรงเรียนที่ปฏิบัติถูกต้อง โปร่งใส และได้รับการยอมรับยกย่องจากสำนักงานเขตพื้นที่ใช้เป็นตัวอย่งในการปฏิบัติในทิศทางเดียวกันสอดคล้องกับหลักการปฏิบัติที่ถูกต้องตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และปฏิบัติตามแผนการใช้จ่ายตามโครงการกิจกรรม

4) วัตถุประสงค์ ศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนเครือข่าย จึงต้องดำเนินการจัดประชุม ชี้แจง แนวทาง ให้ทราบถึงการดำเนินการอย่างละเอียดเพื่อให้ทราบถึงวิธีการ ขั้นตอนในการศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการโดยจะต้องพูดทำความเข้าใจและข้อเสนอแนะที่ดีและเป็นประโยชน์แก่กันให้เกิดความเข้าใจได้

5) วจนักขโม ใช้คำพูดที่สามารถเข้าใจได้ง่ายอย่างมีอาชีพและมีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารงบประมาณ สามารถสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องได้ และพร้อมที่จะชี้แจงข้อมูล รับฟังคำปรึกษา การซักถามปัญหาอยู่เสมอ เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเครือข่าย

6) คัมภีร์จะ กะถัง กัตตา ยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพและมาตรฐานวิทยฐานะแห่งวิชาชีพชั้นสูงจนได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และก้าวหน้าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงต้องอธิบายขั้นตอน กระบวนการ และการการจัดซื้อจัดจ้าง และวางแผนใช้งบประมาณตามระเบียบสอดคล้องระหว่างฝ่ายแผนงานการเงินบัญชีและพัสดุจะต้องอธิบายข้อมูลรายละเอียดของเหตุผลและความจำเป็นของการเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ เพื่อนำไปใช้ในการประกอบ เพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติและพัฒนาโรงเรียนของตนเองได้

7) โน จัฏฐาเน นิโยชเยตา ไม่ชักนำ หรือบีบบังคับ ไม่สร้างความไม่เป็นธรรมแก่กัน มีการยกย่อง ชมเชย และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชนซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ เจตคติที่ดีเลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

### 3. การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กด้านงานบริหารงานบุคลากร ตามหลักกัลยาณมิตร

1) ปิโย ส่งเสริมพัฒนาสร้างขวัญกำลังใจและการรักษาระเบียบวินัย สิทธิประโยชน์ของบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง การทำงานร่วมกันใช้การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่ารักในดำเนินการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร มีการยืดหยุ่นตามความเหมาะสม ไม่สร้างความกดดันและความตึงเครียดแต่ใช้หลักการบริหารงานให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎ ระเบียบ เป็นไปตามหลักข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถและมีความสุขในการทำงาน

2) ครู กำหนดบทบาท หน้าที่ของบุคลากรในกลุ่มบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักการบริหารด้วยระบบคุณภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจ การรับฟังความเห็น ทำให้การดำเนินงานเป็นที่น่าสนใจและมีแนวทาง มีแบบแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

3) ภาวนีโย ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบ วินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ และเพื่อให้โรงเรียนเครือข่ายปากแพรง ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับ การยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4) วัตถุประสงค์ ใช้คำพูดที่เข้าใจง่ายสื่อสารตรงตัวซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อส่งเสริมบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่มีความ รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

5) วจนักขโม ยึดมั่นในระเบียบ วินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

6.) คัมภีร์จะ กะถัง กัตตา พุดเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปรับปรุงพัฒนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยไม่ก่อเกิดอคติ หรือความบาดหมายซึ่งกันและกันแต่เป็นการดีเพื่อก่อ และใช้การเสริมแรงในการกระตุ้นการพัฒนา

7) โน จัญญาเน นิโยชเยตา ไม่ชักนำบุคลากรไปในทางที่เสื่อม โดยให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ ให้มากขึ้น

4. การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กด้านงานบริหารทั่วไป ตามหลักกัลยาณมิตร

1) ปิโย ติดต่อประสานงานของหลากหลายภาคส่วน เพื่อให้ได้เกิดความรักความสามัคคีกันจึงจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นผู้ที่น่ารัก แสดงความเป็นมิตรซึ่งกันและกัน ใช้ความถ้อยทีถ้อยอาศัย เพื่อให้พันธมิตรที่ดีต่อกัน

2) ครู ประชุมวางแผนเพื่อกำหนดแผนงานที่สามารถบริหารจัดการและดำเนินงานตามบทบาทภารกิจอำนาจหน้าที่ ได้อย่างเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลบนพื้นฐานของความถูกต้องและโปร่งใส ตลอดจนสนับสนุนและให้บริการข้อมูลข่าวสารเอกสาร สื่อ อุปกรณ์ทางการศึกษาและทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษา เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ และเพื่อเป็นไปตามมาตรฐานของโรงเรียน

3) ภาวนียो ให้บริการและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนเครือข่ายต่อสาธารณชน ก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจการดำเนินงาน เกิดความเลื่อมใสและศรัทธา และสร้างแรงบันดาลใจแก่กันเพื่อนำไปปรับปรุงให้ดีขึ้น

4) วัตตา วางแผนออกแบบการจัดระบบโครงสร้างการแบ่งงาน ภายในกลุ่มงาน ระบบการทำงาน การให้บริการงานอื่นๆ ให้บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ การบริหารงานของกลุ่มงานบริหารทั่วไปโรงเรียนเครือข่ายปากแพรก จะต้องพูดทำความเข้าใจและข้อเสนอแนะที่ดีและเป็นประโยชน์แก่ทุกภาคส่วนให้เกิดความเข้าใจได้

5) วจนักขโม สามารถรับฟังความคิดเห็น ความต้องการ ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้กับหน่วยงานและประชาชนผู้ใช้บริการได้ แสดงถึงความเป็นมิตรที่ดี เพื่อนำไปสู่การทำงานร่วมกันของโรงเรียนเครือข่ายปากแพรกกับหน่วยงานต่างๆ ต่อไป

6) คัมภีร์จะ กะถัง กัตตา กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ครอบคลุมโครงสร้าง ภารกิจ บุคลากร เทคโนโลยี และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาด้านงานบริหารทั่วไป เพื่อให้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ จึงต้อง มีความอดทนและแสดงตัวถึงการเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 โรงเรียนขนาดเล็กที่นำแนวการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามหลักกัลยาณมิตรของเครือข่ายปากแพรกไปใช้ภายในสถานศึกษาควรคำนึงถึงบริบทของสถานศึกษา

1.2 สถานศึกษาที่นำแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามหลักกัลยาณมิตรของเครือข่ายปากแพรก ไปใช้ควรมีการติดตามและประเมินผลการนำแนวทางไปใช้

1.3 สถานศึกษาอื่นสามารถนำงานวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาอื่นๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

2.2 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามหลักสังคหวัตถุ 4

2.3 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษา

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (ฉบับที่ 2) และที่แก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2545. กรุงเทพมหานคร: สยามสปอร์ต ซินดิเคท.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามกฎหมายกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. กรุงเทพมหานคร: คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- ณัฐพล พันธุ์ปัญญา. (2564). ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- พริยาพร สายช่วย. (2565). กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ภัณฑิรา ธิตะปัน. (2564). การบริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1. (2565). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566. สุราษฎร์ธานี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1. (2565). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563-2565). สุราษฎร์ธานี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.