

รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก*

THE EDUCATIONAL ADMINISTRATION MODEL TOWARDS EXCELLENCE OF SMALL-SIZE EDUCATION INSTITUTIONS

เจตนา เมืองมูล **

ดร. โชติ เพชรชื่น***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ขั้นตอนการวิจัยมี 4 ขั้นตอน คือ (1) การศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยการศึกษาสังเคราะห์เนื้อหา (Content Synthesis) จากเอกสารเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบที่สอง (พ.ศ. 2549-2553) เกณฑ์การประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานสำหรับสถานศึกษาของไทย การสังเคราะห์รางวัลสำหรับความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษาในฮ่องกง รางวัล Singapore Quality Award (SQA) สำหรับสถานศึกษาต่างประเทศและใช้วิธีวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผล

การประเมินภายนอก รอบแรก ระดับดีเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 360 คน (2) การสร้างรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยการนำผลการศึกษาก่อนหน้ามากำหนดเป็นรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยในแต่ละองค์ประกอบ และแนวปฏิบัติ ในแต่ละองค์ประกอบย่อย แล้วนำมาตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน (3) การทดลองใช้รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กในสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะตามเกณฑ์ จำนวน 6 แห่ง และ (4) การประเมินรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดย

*วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

**นิสิตหลักสูตรการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

***รองศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

พิจารณาจากความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษาที่ทำการทดลองรูปแบบ จำนวน 18 คน

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักองค์ประกอบย่อยและแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขนาดเล็กมี 6 องค์ประกอบเรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การจัดองค์การ 3) การบริหารงานวิชาการ 4) การบริหารงบประมาณ 5) การบริหารงานบุคคลและ 6) การบริหารทั่วไป ซึ่งทั้ง 6 องค์ประกอบมีองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 23 องค์ประกอบย่อยและมีตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 74 ข้อ

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ทำให้ได้แนวทางการดำเนินการที่แสดงความสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลไปในทิศทางเดียวกันขององค์ประกอบ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก 23 องค์ประกอบย่อยและแนวปฏิบัติ จำนวน 68 ข้อ ในการบริหารจัดการที่มุ่งให้สถานศึกษาขนาดเล็กสู่ความเป็นเลิศ คือ มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบสามารถจัดการศึกษา ทำให้นักเรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานที่กำหนดและสนองต่อความต้องการของชุมชน

3. รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก เมื่อนำไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสามารถปฏิบัติตาม

รูปแบบที่กำหนดไว้ในคู่มือการใช้รูปแบบได้อย่างเป็นรูปธรรม เกิดผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา คือ มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบมีแนวโน้มสามารถจัดการศึกษาทำให้นักเรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานที่กำหนดและสนองต่อความต้องการของชุมชน

4. ผลการประเมินตามรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ที่พัฒนาขึ้นเป็นประโยชน์ มีความเป็นไปได้มีความเหมาะสม และมีความถูกต้อง อยู่ในระดับมาก

ABSTRACT

The purpose of this research was to propose the educational administration model towards the excellence for small-sized educational institutions. This study is divided into four steps:

Step 1: Study and analysis of components of administration for excellence of small-sized basic educational institutions by means of content synthesis of external quality assessment criteria for the 2nd basic educational institutions (BE 2549-2553), educational institution criteria for royal awards conferral for Thai educational institutions, and synthesis of awards for excellence of educational institutions in Hong Kong, Singapore Quality Award (SQA) for foreign educational institutions, and synthesis of opinions of 360 sample executives in educational institutions that received good first-round assessment.

Step 2: Development of the administration model towards excellence for small-sized

educational institutions by taking the results from Step 1 to develop the model towards excellence for small-sized educational institutions, consisting of major and small components and guidelines in each small component, and then checking for suitability and feasibility of the administration model towards for small-sized educational institutions with 17 qualified experts.

Step 3: Test of the administration model towards for small-sized educational institutions in six institutions.

Step 4: Assessment of the administration model towards for small-sized educational institutions by considering opinions of 18 educational executives and teachers.

The findings of the research reveal that

1. Components of the administration model towards for small-sized educational institutions comprised major and small components and guidelines in each component. The six major components in order of importance are (1) administrative behavior of institution executives, (2) organization, (3) academic administration, (4) budget administration, (5) personnel administration, and (6) general administration. All the six major components consist of 23 smaller components and 74 related variables.

2. Results of the development of the administration model towards for small-sized educational institutions reveal guidelines for positive causal relationships of the six major

components and 23 smaller components and 68 guidelines for administration towards excellence, including systematic administration, ability to enhance students' required standards, and response to community needs.

3. After testing the administration model towards for small-sized educational institutions in real situations, it was found that educational institutions' executives and teachers were able to follow the model's guidelines objectively, resulting in educational excellence, that is, systematic administration, potential ability to administer education to produce quality students according to the required standards, and response to community needs.

4. Assessments on the developed administration model towards for small-sized educational institutions proved to be useful, feasible, appropriate, and highly accurate.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนดี มีความสามารถและมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งได้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยให้มีเอกภาพเชิงนโยบายและมีความหลากหลาย

ในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาดังปรากฏในบทบัญญัติ มาตรา 39 ที่ว่า

"มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจาย อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้าน วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และ การบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนัก งานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขต พื้นที่การศึกษาโดยตรง"

การกระจายอำนาจดังกล่าว (กระทรวง ศึกษาธิการ, 2546, หน้า 6-7) ทำให้สถานศึกษา ทุกสถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการ บริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการบริหาร จัดการ โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (School-based Management : SBM) ซึ่งเป็นการสร้างรากฐาน ความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการ ศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน และสามารถ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากการที่สถานศึกษาทุกสถานศึกษามี ความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการ ทั้ง ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปพบว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก ประสบปัญหาในการบริหารจัดการ โดยจากข้อมูล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2549, หน้า 1) มีสถานศึกษาที่เป็น สถานศึกษาขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียน ไม่เกิน 120 คน ในปีการศึกษา 2549 จำนวน 11,720 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 38.77 ของจำนวน สถานศึกษาทั้งหมด สถานศึกษาเหล่านี้ประสบ ปัญหาที่สำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549 ก, หน้า 1; ศิเรก พรสีมา, 2550, หน้า 27) คือ สถานศึกษาขนาดเล็ก

ส่วนใหญ่ ไม่สามารถบริหารจัดการ และจัด การเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจาก ข้อจำกัดหลายประการ เช่น ขาดแคลนครู ครูไม่ครบ ชั้นเรียน ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอนและวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัยงบประมาณไม่เพียงพอสำหรับ ค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค ทำให้สถานศึกษา ขนาดเล็กขาดประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา นักเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็กขาดโอกาสที่จะ ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนรู้ของนักเรียนค่อนข้างต่ำ ตลอดจน ขวัญและกำลังใจของบุคลากรในสถานศึกษา ขนาดเล็ก ไม่ดีพอ

จากผลการประเมินคุณภาพการศึกษา ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบแรก ระหว่างปี 2544-2548 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน, 2550 ก, หน้า 7) พบว่ามีสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน จำนวน 20,771 โรงเรียน จาก จำนวน 32,000 โรงเรียนและผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6,389 คน จาก 32,000 คน ที่ไม่ได้มาตรฐาน ซึ่ง สถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็กที่ตั้งอยู่นอกเมือง ขาดความพร้อมในด้านต่างๆ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมของมาตรฐานที่ไม่ได้รับการรับรอง มากที่สุด คือ มาตรฐานด้านการบริหารวิชาการ และมาตรฐานผู้เรียนด้านการคิดวิเคราะห์ การ ใฝ่รู้ใฝ่เรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนที่ไม่น่าพอใจ

นอกจากนั้น จากผลการประเมินรอบแรก ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) โดย สมหวัง

พริยานุวัฒน์ (ม.ป.ป., หน้า 1 อ้างใน www.onesqa.or.th) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสถานศึกษาขนาดเล็กที่อยู่ในชนบทเกือบทั้งหมด ซึ่งคาดว่าจะมีประมาณ ร้อยละ 30 ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งหมด (ประมาณหนึ่งหมื่นสถานศึกษา) ควรมีโครงการนำร่องพัฒนาสถานศึกษาค้อยโอกาส โดยการสนับสนุนทรัพยากรพื้นฐานที่จำเป็น และส่งเสริมให้มีการใช้หลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาผู้บริหารและครู รวมทั้งการให้แรงจูงใจอื่นๆ เพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เรียนและขกมาตรฐานของสถานศึกษา อย่างเร่งด่วน

การแก้ปัญหาสถานศึกษาขนาดเล็กที่ไม่สามารถยุบหรือล้มเลิกสถานศึกษาได้ เนื่องจากมีปัญหการบริหารจัดการทั้งระบบทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิต ไม่ได้ตามเป้าหมาย ความกดดันของผู้รับบริการภาวะข้อจำกัดของทรัพยากร ทางการบริหาร จากภาวะวิกฤตดังกล่าว จึงจำเป็นที่จะต้องแสวงหาหรือพัฒนารูปแบบกระบวนการ วิธีการบริหารจัดการที่ดีกว่าเพื่อให้ได้ผลผลิต คือ คุณภาพนักเรียนที่มีคุณภาพสูงสุด โดยมีการ ปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์การ มีการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง สามารถยกระดับความสามารถของสถานศึกษาขนาดเล็กในการแข่งขันกับองค์การอื่น ให้ดำรงอยู่ได้ตามสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

จากความสำคัญและสภาพปัญหาดังกล่าวจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กเพื่อให้สถานศึกษาขนาดเล็กที่ไม่สามารถยุบหรือล้มเลิกสถานศึกษาได้โดยทั่วไป โดยเฉพาะสถานศึกษา ขนาดเล็กที่มีจำนวน

นักเรียน 50 คน ขึ้นไป ได้ใช้เป็นรูปแบบในการศึกษาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการเรียนรู้การปรับใช้ในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและสามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพนักเรียนให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรฐานการเรียนรู้ตามที่หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องการ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเสนอรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยมีวัตถุประสงค์ย่อย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก
2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก
3. เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขนาดเล็ก
4. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

คำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มีลักษณะอย่างไร มีองค์ประกอบอะไรบ้าง แต่ละองค์ประกอบจะมีตัวแปรอะไรบ้าง
2. รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมีลักษณะอย่างไร

3. ผลการทดลองใช้และผลการประเมินรูปแบบเป็นอย่างไร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ด้วยการออกแบบการวิจัยทั้งหมด 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มีการดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสังเคราะห์เนื้อหา (Content Synthesis) จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารของสถานศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในส่วนของเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่สอง (พ.ศ.2549-2553) เกณฑ์การประเมินสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรับรางวัลสำหรับสถานศึกษาทั้งของ ไทยและต่างประเทศ ตลอดจนการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อให้ได้กรอบองค์ประกอบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา และขั้นตอนที่ 2 การศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขนาดเล็ก ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงสำรวจ สอบถามจากผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่สถานศึกษามีผลการประเมินภายนอกรอบแรกระดับดี

ขั้นที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาด

เล็ก มีการดำเนินการเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การจัดทำรูปแบบฉบับร่าง 2) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบโดยประยุกต์ใช้เทคนิค เดลฟาย (Delphi Technique) 3) การวิเคราะห์รูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ 4) การปรับปรุงรูปแบบ 5) จัดทำคู่มือประกอบการดำเนินการตามรูปแบบและประเมินความเหมาะสมของคู่มือ

ขั้นที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยทดลองใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 จำนวน 6 โรงเรียน ตามคู่มือการดำเนินงานตามรูปแบบสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2551

ขั้นที่ 4 การประเมินการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยภายหลังการทดลองใช้เป็นเวลา 1 ภาคเรียน ได้ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการทดลองใช้รูปแบบ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาครูวิชาการและครูที่รับผิดชอบแผนงานของสถานศึกษา จำนวน 18 คน ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และด้านความถูกต้องและครอบคลุม ของรูปแบบการบริหารการบริหารสู่ ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก และสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์

ย่อยของการวิจัยดังนี้

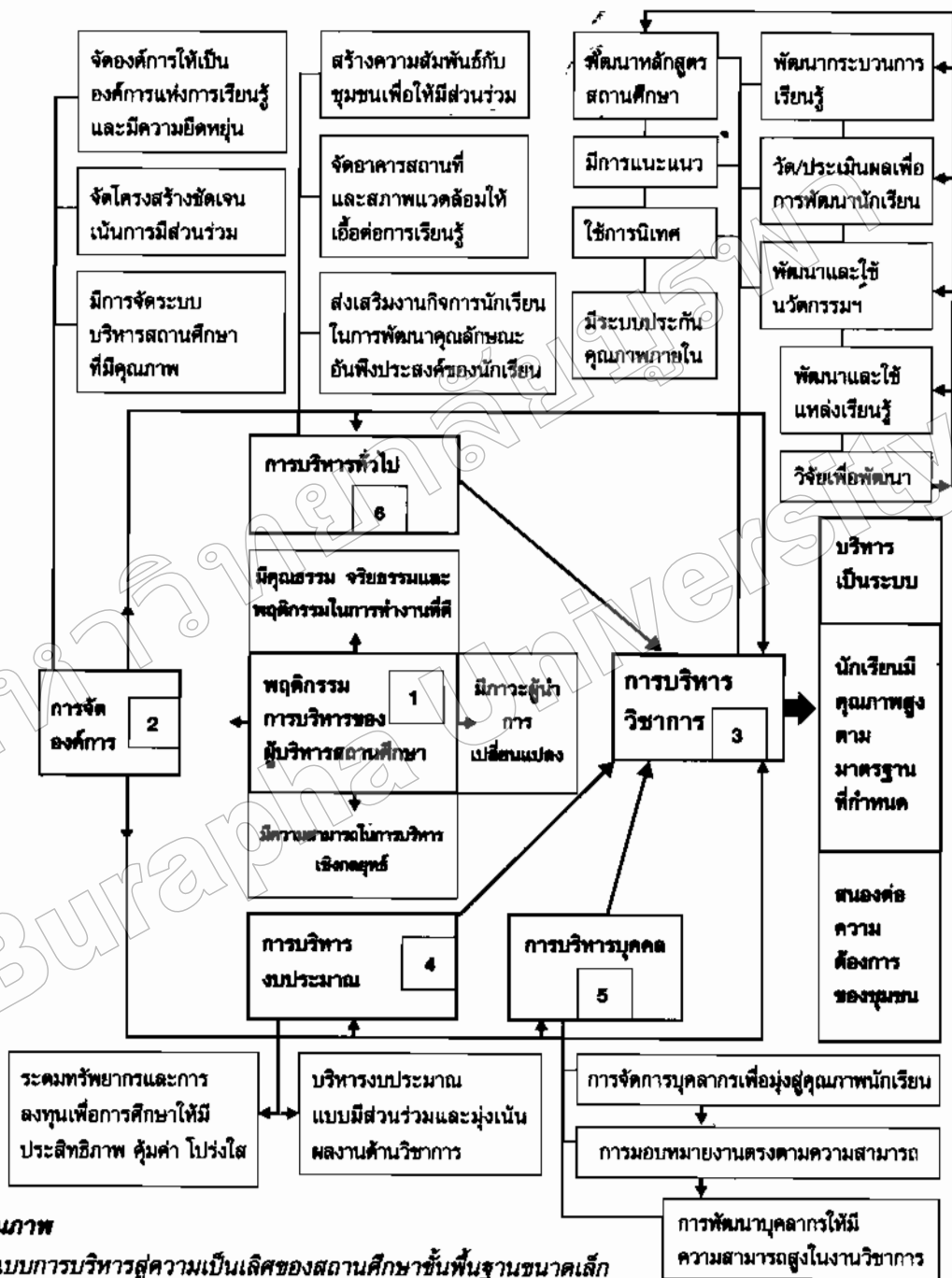
1. องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก จากการสังเคราะห์เกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบที่สอง (พ.ศ.2549-2553) เกณฑ์การประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานสำหรับสถานศึกษาของไทยและการสังเคราะห์รางวัลสำหรับ ความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษาในฮ่องกง รางวัล Singapore Quality Award (SQA) สำหรับสถานศึกษาต่างประเทศแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลักของรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กและการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่สถานศึกษามีผลการประเมินภายนอกรอบแรกระดับดี ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก เรียงตามลำดับคือ พฤติกรรม

การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาการจัดการจัดการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป มีองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 23 องค์ประกอบย่อย และมีตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 74 ข้อ ดังแสดงในตาราง

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ทำให้ได้แนวทางการดำเนินการในการบริหารจัดการที่มุ่งให้สถานศึกษาขนาดเล็กสู่ความเป็นเลิศ คือ มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ สามารถจัดการศึกษาทำให้นักเรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานที่กำหนดและสนองต่อความต้องการของชุมชน โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ใน ทางปฏิบัติ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก 23 องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติจำนวน 67 ข้อ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผล ดังแสดงในแผนภาพ

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง
ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษา	คุณธรรม จริยธรรม และพฤติกรรมกรรมการบริหาร	3
	ความสามารถ	4
	ภาวะผู้นำ	4
ด้านการจัดองค์การ	การจัดองค์การ	3
	การจัดโครงสร้าง	3
	การจัดระบบบริหารสถานศึกษา	3
ด้านการจัดองค์การ	การจัดองค์การ	3
	การจัดโครงสร้าง	3
	การจัดระบบบริหารสถานศึกษา	3
ด้านการบริหารวิชาการ	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3
	การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	4
	การวัดผลประเมินผล	4
	การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3
	การพัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี	3
	การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	3
	การนิเทศการศึกษา	3
	การแนะแนวการศึกษา	3
ด้านการบริหารงบประมาณ	การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา	3
	การบริหารงบประมาณ	3
ด้านการบริหารบุคคล	การแก้ปัญหาบุคลากร	3
	การมอบหมายงาน	3
	การพัฒนาบุคลากร	3
ด้านการบริหารทั่วไป	การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา บ้าน ชุมชนและหน่วยงานองค์การอื่น ๆ	4
	การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม	3
	การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน	3
	รวม	74

ตาราง แสดงองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก



แผนภาพ

รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

ผลการประเมินคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาพรวมของผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า คู่มือการใช้รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก เมื่อนำไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสามารถปฏิบัติตามรูปแบบที่กำหนดไว้ในคู่มือการใช้รูปแบบได้อย่างเป็นรูปธรรม

4. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กที่พัฒนาขึ้น มีความเป็นประโยชน์มีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม และมีความถูกต้อง อยู่ในระดับมาก

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ทำให้ได้ข้อสังเกตที่นำไปสู่การอภิปรายได้ดังนี้

1.1 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กทำให้ได้แนวทางที่เป็นการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขนาดเล็กให้ก้าวหน้ากว่าสถานศึกษาอื่น โดยมีความเป็นเอกลักษณ์ตามบริบทของสถานศึกษาเอง ด้วยการมุ่งคุณภาพของนักเรียนเป็นสำคัญและตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน นับว่าเป็นแนวทางเดียวกับการบริหารคุณภาพแบบ ทัวทั้งองค์การ ซึ่ง

Gerg (1994, p. Preface) ได้ให้ แนวคิดของการบริหารสู่ความเป็นเลิศไว้ 3 ประการ คือ การให้คุณค่าสู่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (ซึ่งลูกค้าหรือผู้รับบริการในสถานศึกษาคือผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง) การบริหารระบบขององค์กร และการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของหลักการของการมุ่งเน้นอนาคต ซึ่งมีความจำเป็นที่องค์การจะต้องมีความมุ่งมั่นที่จะต้องสร้างพันธะ ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, หน้า 61) กล่าวว่า องค์การต้องสามารถรับรู้ได้ถึงความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต และสามารถที่จะตอบสนองความต้องการนั้นได้ เป็นการสร้างโอกาสให้องค์การสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว

1.2 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กทำให้ได้รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กที่มีความสอดคล้องกับมาตรฐานคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2550 ค, หน้า 12-13) ที่กำหนดมาตรฐานด้านการบริหาร และการจัดการศึกษา ในมาตรฐานที่ 11 ถึง มาตรฐานที่ 18 แต่แสดงความเป็นเลิศที่แตกต่างกัน โดยมีการออกแบบรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ด้วยการจัดระบบ องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและแนวปฏิบัติที่สอดคล้อง กับแนวทาง

การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ให้สถานศึกษาตามกฎหมายกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ให้สถานศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งเป็น สถานศึกษาในประเภทที่ 2 โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 ข, หน้า 27) ให้อำนาจในการบริหารและจัดการศึกษา ใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้าน การบริหาร ทั่วไป ทำให้เกิดความชัดเจน และไม่เกิดความซ้ำซ้อนในการบริหารงานความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

องค์ประกอบที่แตกต่างกันไปตามมาตรฐานคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ซึ่งเป็นสิ่งที่ค้นพบในงานวิจัยนี้ เช่น องค์ประกอบด้านพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ที่มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ และแนวปฏิบัติ 6 ข้อ ที่กำหนดพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่จะต้องเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรม ทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม ความสามารถและการมีภาวะผู้นำที่จะต้องบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กในท่ามกลางของความขาดแคลนของปัจจัยด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และอื่น ๆ แตกต่างจากสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลาง ด้านการจัดองค์การมี องค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ และแนวปฏิบัติ 8 ข้อ ที่มีองค์ประกอบย่อยและแนวปฏิบัติแต่ละองค์ประกอบย่อยที่เป็นรูปแบบเฉพาะของสถานศึกษาขนาดเล็กที่เน้นการจัดการ ในลักษณะความคล่องตัวเน้นการมีส่วนร่วมและ เน้นการบูรณาการของการทำงาน โดยการปรับ

ระบบการบริหารจัดการภายในให้มีความพร้อม ที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้วยการให้ความสำคัญต่อการบริหารวิชาการเป็นงานหลัก ใช้การบริหารด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้าน บริหารทั่วไปเป็นตัวสนับสนุนให้การขับเคลื่อน ด้านวิชาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดคุณภาพต่อผลิตคือนักเรียนมีคุณภาพเป็นไปตาม มาตรฐานคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรอง มาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.) และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานสอดคล้องกับ การมองเป้าหมายความเป็นเลิศของ มานะ ทองรักษ์ (2549 หน้า 37) ในลักษณะของการพัฒนาคุณภาพ สถานศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารสู่ ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กทำให้ได้รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ ของทั้ง 6 ประกอบ โดย องค์ประกอบด้านพฤติกรรมการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ สามารถผลักดันให้องค์ประกอบอื่นๆ ทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป้าหมายโดยรวมของ องค์การ คือ การที่สถานศึกษาได้รับการยอมรับว่า เป็นสถานศึกษาที่เป็นเลิศ สามารถสะท้อนได้จาก ผลผลิตและผลลัพธ์ของสถานศึกษา คือ คุณภาพ ของนักเรียนตามมาตรฐานคุณภาพภายนอกของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา(สมศ.) และมาตรฐานการศึกษา ขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการ ศึกษาขั้นพื้นฐานสอดคล้องกับสถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ (2547, หน้า 16) ซึ่งสรุปได้ว่า

สิ่งที่ทำให้สถานศึกษาที่เป็นเลิศประสบความสำเร็จ คือ การมุ่งไปในทิศทางเดียวกันขององค์ประกอบที่สำคัญ

2. จากการทดลองใช้ในสถานศึกษา ถึงแม้สถานศึกษาจะใช้คู่มือการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษานั้นพื้นฐานขนาดเล็กเป็นแนวทาง ในการดำเนินงานอยู่แล้วแต่มีข้อสังเกตในการนำไปปฏิบัติในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดผลสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษานขนาดเล็กอย่างแท้จริง สถานศึกษานขนาดเล็กต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ โดยมีแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะสามารถเห็นผลการใช้รูปแบบสู่ความเป็นเลิศ ในเวลาอย่างน้อย 2-3 ปี โดยสถานศึกษาจะต้องดำเนินการใน 5 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ระยะการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษานขนาดเล็กต้องแสดงศักยภาพการบริหาร สร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นในองค์กร การเป็นแบบอย่างที่ดีและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ระยะที่ 2 ระยะการจัดองค์การ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การจัดองค์การให้ทันสมัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีความกระฉับคล่องตัวเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายและเน้นการบริหารตามภารกิจ 4 งานหลักของสถานศึกษาที่เป็นระบบ

ระยะที่ 3 ระยะการปรับการบริหารงาน ตามภารกิจ 3 ด้าน ให้สนับสนุนการบริหารวิชาการ คือ ด้านการบริหารงบประมาณ ที่มีเป้าหมายมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายใน

การระดมและใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน ด้านการบริหารบุคคล ที่มีเป้าหมายมุ่งเน้นครูและบุคลากรให้มีความสามารถ ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยเฉพาะงานการสอนคละชั้น /รวมชั้น การยกระดับคุณภาพนักเรียนให้ได้มาตรฐานสูง ด้านการบริหารทั่วไป ที่มีเป้าหมายมุ่งสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชน การให้นักเรียนอยู่ในบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนักเรียนได้รับการส่งเสริมให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์

ระยะที่ 4 ระยะการใส่ใจต่อการบริหารวิชาการ ที่มุ่งเน้นผลผลิตคือนักเรียน ให้มีคุณภาพได้มาตรฐานสูง มีการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล นำผลการนิเทศติดตามตรวจสอบ และประเมินผลไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ระยะที่ 5 ระยะการกำหนดโครงสร้างเป็นมาตรฐานการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ใช้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งนี้

ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้ มีดังนี้

ระดับสถานศึกษา

ในการนำรูปแบบไปใช้ในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษานขนาดเล็กต้องมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อม ด้วยการสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพียงพอในการที่จะนำองค์การขนาดเล็กไปสู่ความสำเร็จ เช่น การให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็น และทันสมัยการพัฒนาการออกแบบหน่วยการเรียนรู้

แบบย้อนกลับ(Backward Design) โดยใช้ตัวชี้วัด
ชั้นปีตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
พุทธศักราช 2551 ในห้องเรียนแต่ละชั้นและห้องเรียน
อื่นที่ส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน การแลกเปลี่ยน
เรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น

ระดับหน่วยงานต้นสังกัด

ถึงแม้รูปแบบนี้จะช่วยให้สถานศึกษา
ขนาดเล็กมีคุณภาพ แต่จะทำให้เกิดความยั่งยืน
ตลอดไปนั้น หน่วยงานต้นสังกัดจะต้องให้ความสำคัญ
ต่อการโยกย้ายผู้บริหารในสถานศึกษา
ขนาดเล็กเป็นพิเศษ ไม่ควรมีการโยกย้ายผู้บริหาร
สถานศึกษาขนาดเล็กบ่อยเกินไป และหากมีการ
โยกย้ายผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่เข้ามาใหม่
ต้องมีศักยภาพความสามารถสูง มีการบริหารงาน

ที่เชื่อมต่อกัน เพื่อให้การบริหารสู่ความเป็นเลิศ
ของสถานศึกษา มีความต่อเนื่อง

ระดับนโยบาย

กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือสถาบัน
พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
ควรมีการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อ
พัฒนาสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
ขนาดเล็ก ที่สืบผลจากการวิจัยในครั้งนี้ เป็น
แนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขนาด
เล็กทั้งสมรรถนะในด้านพฤติกรรมการบริหาร
ทักษะและความสามารถในการจัดองค์การ ทักษะ
และความสามารถในการบริหารวิชาการ การบริหาร
งบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- ดิเรก พรสีมา. (2550, สิงหาคม 3). คู่มือพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับ ดร.ดิเรก พรสีมา. มติชน, หน้า 27.
- พิธาน พื้นทอง. (2548). ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มานะ ทองรักษ์. (2549). การบริหารจัดการ โรงเรียนเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: ชารอักษร.
- สถาบันเพิ่มผลผลิต. (2547). รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- _____. (2548). TQA ถึงเส้นชัยก่อนใคร เล่ม 1. กรุงเทพฯ: บริษัทพวงม้วนวิวัฒนาการพิมพ์ จำกัด.
- สมนึก พูนสิน. (2548). การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กของอำเภอบางแพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (ม.ป.ป.). ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ โรงเรียนขนาดเล็ก. ค้นเมื่อ 31 ธันวาคม 2549, จาก <http://www.onesqa.or.th>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2549). นวัตกรรมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก. (เอกสารอัดสำเนา).
- _____. (2550 ก). เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทองกมล จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550 ข). แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้ คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการ พ.ศ. 2550. ค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2550 จาก [http:// www.obec.go.th](http://www.obec.go.th)
- _____. (2550 ค). แนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550 ง). คู่มือการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- _____. (ม.ป.ป.). การจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก. (เอกสารอัดสำเนา).
- _____. (2543). รางวัลความเป็นเลิศของครูและโรงเรียนในฮ่องกง :

The outstanding teacher & school awards HK. Consultation document.

กรุงเทพฯ: วีทีซี คอมมิวนิเคชั่น.

สุวิมล โพธิ์กลิ่น. (2549). การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยนเรศวร.

Anderson, Robert H. (1993). "The Impact of the Nongraded Classroom"

Prtnicipal. 72(3) : 9-12.

Barnhart, Linda Kay Arnold. (2001). *The hazard of being classified of small rural and*

wealth : Two cases studies (texas). (Doctoral Dissertation, The University of

Texas) Dissertation Abstracts International, 46, p. 2863 A. (from, DAO, Jan, 2002).

Business Excellence Secretariat. (1997). Retrieved December 10, 2006. *Singapore Quality*

Award. From <http://www.spring.gov.sg>

Greg, Bounds. (1994). *Beyond Total Quality Management : Toward the Emerging*

Paradigm. New York: McGraw-Hill.

Griffin, R.M. (2000). *Cast study of the implementation of a small school in an urban*

high school. (Doctoral Dissertation University of Roosevelt University).

Townsend, T. (1997). "What Makes School Effective : A Comparison between School

Communities in Australia and the USA. School Effectiveness and School

Improvement." *Dissertation Abstracts International*. 8 : 95-124.

