

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

Strategies for Small School Administration

ณัฐพล พันธุ์ปัญญา¹, เพียงแข ภูผายาง², สุรินทร์ ภูสิงห์³, บรรจบ บุญจันทร์⁴
Natthaphon Panpinya¹, Piangkae Poopayang²,
Surin Phusing³, Banjob Boonchan⁴

บทคัดย่อ

โรงเรียนขนาดเล็ก เป็นโรงเรียนที่กำหนดตามจำนวนของนักเรียนที่กำหนดต่ำกว่า 120 คนลงมา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนขนาดเล็กเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ได้แก่ 1) โรงเรียนขนาดเล็กมีค่าใช้จ่ายสูงมาก เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่ 2) คุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่ 3) โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ 4) ปัญหาด้านการบริหารจัดการ 5) ปัญหาด้านการเรียนการสอน 6) ปัญหาด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนและงบประมาณ และ 7) ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมการจัดการศึกษา 2) กลยุทธ์การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 3) กลยุทธ์ครุมาความสามารถ และ 4) กลยุทธ์การบริหารอาคารแบบครบวงจร โดยทั้ง 4 กลยุทธ์ อยู่ภายใต้พันธกิจการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานแผนงานและงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหาร, โรงเรียนขนาดเล็ก

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

^{2,3} คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

⁴ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

¹ Doctoral of Education (Educational of Administration), Chaiyaphum Rajabhat University

^{2,3} Faculty of Education, Chaiyaphum Rajabhat University

⁴ Faculty of Education, Nakorn Rachasima Rajabhat University



Abstract

The Office of the Basic Education Commission defines a small school as a school with a number of 1-199 students. Problems that arise in the management of small schools are: 1) Small schools are very expensive compared to large schools, 2) The quality of small schools is relatively low compared to large schools, 3) Most of the small schools lack efficiency in management, 4) Problems in management, 5) Problems in teaching, 6) Problems with readiness in relation to supporting factors and budgets, and 7) Problems in participation in educational management.

Small school management strategies consist of 1) Educational management participation strategies, 2) Educational resource mobilization strategies, 3) Talented teachers strategies, and 4) Integrated building management strategy. All 4 strategies are under the mission of basic education administration of the Office of the Basic Education Commission, namely academic administration, personnel management, planning and budget management, and general administration.

Keywords: Strategy of Administration, Small Size School

บทนำ

ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 กำหนดให้เด็กในวัยเรียนทุกคนเรียนอย่างทั่วถึง มีการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ทุกฉบับ พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ทุกฉบับ กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปยังคณะกรรมการสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามนโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ และความต้องการของประชาชน (ถวิล มาตรเยี่ยม, 2554) นับตั้งแต่มีการประกาศการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) โดยมีวิสัยทัศน์สำคัญคือ “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ” มีเป้าหมายหลัก 3 ประการ คือ การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคนไทยการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม โดยแนวทางการปฏิรูปได้กำหนดไว้ 4 ประการ ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ การพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ใหม่ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ อย่างไรก็ตาม



ก็ตาม ถึงแม้จะผ่านช่วงเวลาของการปฏิรูปในทศวรรษที่สอง แนวทางทั้ง 4 ประการก็ยังคงนำไปปฏิบัติยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายและก็ยังคงดำเนินการเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

ในส่วนของกรอบแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่นั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563) ได้กระจายอำนาจไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาทุกแห่งทั่วประเทศ โดยเฉพาะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีโรงเรียนในสังกัดจำนวนมากได้ตระหนักถึงความสำคัญของกรอบนโยบายจัดการโรงเรียนทุกโรงในสังกัด รวมทั้งภารกิจสำคัญในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายหลักของการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา ในรูปแบบใหม่ ทั้งนี้การพัฒนาในรูปแบบใหม่ได้เสนอจากผลการประชุมผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (สป.ศธ.) ครั้งที่ 1/2563 เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2563 ณ ห้องประชุมราชวัลลภ (2563) ให้มีการกำหนดแนวทางการบริหารการจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก โดยให้มีการจัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน การประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อสร้างการรับรู้แก่นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ถึงความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดยจะมีการสนับสนุนประมาณ วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ให้แก่โรงเรียน Stand Alone และโรงเรียนหลักที่มีโรงเรียนขนาดเล็กมาเรียนรวมอย่างเพียงพอ พร้อมทั้งพัฒนาระบบเครือข่ายโรงเรียน มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างโรงเรียน

นอกจากนั้น สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด (ศธจ.) ต้องเร่งดำเนินการในเรื่อง Mapping สถานศึกษาจาก Google Map รวมทั้งจัดทำข้อมูลสถานศึกษา เพื่อ Mapping Software ต่อไป ในส่วนของการบริหารจัดการควมรวมโรงเรียนขนาดเล็ก ต้องยึดหลักการมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจ ต้องมีการจัดทำแผน และรับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน เพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพได้ ตลอดจนสามารถพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นไปตามเป้าหมายของหลักสูตรตามบริบทของท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ ซึ่งจะนำเสนอภาพรวมของสภาพโดยรวมของโรงเรียนขนาดเล็กทั่วประเทศ และกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ในลำดับต่อไป

สภาพโดยรวมของโรงเรียนขนาดเล็กทั่วประเทศ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560, 2564) ได้ระบุว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก หมายความว่าสถานศึกษาที่มีนักเรียนที่มิ่นักเรียนตั้งแต่ 199 คนลงมา โดยเฉพาะได้ระบุในหนังสือด่วนที่สุด ที่ ศธ 0409/2543 เรื่อง การย้ายผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปี พ.ศ. 2564 มีหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ทั้งนี้การย้ายประจำปี พ.ศ. 2564 ให้ใช้ข้อมูลจำนวนนักเรียนตาม 4 ขนาดสถานศึกษา ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1-199 คนลงมา สถานศึกษาขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120-719 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 720-1,679 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียน



ตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป ดังนั้นความหมายของโรงเรียนขนาดเล็กในครั้งนี้อาจหมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา

สำหรับข้อมูลปัจจุบัน มีจำนวนโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ

ศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) รวมทั้งสิ้น 29,642 โรงเรียน แบ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก หรือมีนักเรียนจำนวนต่ำกว่า 120 คน จำนวน 14,976 โรงเรียน ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนทั้งสิ้น 29,642 โรงเรียน

ประเภท	โรงเรียน	โรงเรียนที่มีนักเรียน 121 คนขึ้นไป	โรงเรียนที่มีนักเรียน ต่ำกว่า 121 คน
ประถม	20,213	6,251	13,962
มัธยม	2,357	2,186	171
ขยายโอกาส	6,973	6,136	837
ศึกษาสงเคราะห์/ ศึกษาพิเศษ	99	93	6

ที่มา: กระทรวงศึกษาธิการ (2563)

↑
โรงเรียนขนาดเล็ก =
14,976 โรงเรียน

จากตารางที่ 1 พบว่า โรงเรียนที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนที่ถือว่าเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียน 14,976 โรงเรียน แบ่งเป็นโรงเรียน Stand Alone จำนวน 5,099 โรงเรียน โรงเรียนที่จัดการเรียนรวมแล้ว จำนวน 1,291 โรงเรียน โรงเรียนรอปะภาคเล็ก จำนวน 211 โรงเรียน และโรงเรียนที่ต้องบริหารจัดการ จำนวน 8,375 โรงเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2563)

โรงเรียนในฐานะสถาบันหลักในการจัดการศึกษา ยังคงถูกกล่าวหาจากสังคมบางส่วนว่าเป็นต้นเหตุของการด้อยประสิทธิภาพ ส่วนครูยังขาดความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งสาเหตุสำคัญประการหนึ่งของปัญหาในระบบการศึกษา มาจากการด้อยประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรทางการ

ศึกษา นำมาสู่การทำให้โรงเรียน และครูไม่สามารถยกระดับการเรียนการสอนให้ดีขึ้นได้ โดยภาพที่ชัดเจนที่สุดของการจัดสรรทรัพยากรอย่างไร้ประสิทธิภาพเกิดขึ้นในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งจากผลการดำเนินงานยังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ โรงเรียนขนาดเล็กยังคงใช้งบประมาณและทรัพยากรสูงแต่ไม่คุ้มค่า (Biddle & Berliner, 2002) ขณะที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ประกอบกับโรงเรียนขนาดเล็กมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และจากการศึกษาสภาพของโรงเรียนขนาดเล็กที่ผ่านมาพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ประสบปัญหาคล้ายคลึงกัน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559 ; ณัฐพล พันธุ์ปัญญา, 2564)



1. โรงเรียนขนาดเล็กมีค่าใช้จ่ายสูงมาก เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ทั้งด้านการใช้ครู อาคารเรียน งบประมาณแต่ละปี สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสูงกว่าโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่กว่าทุกด้าน ในสภาพปัจจุบันการสนับสนุนด้านปัจจัยให้โรงเรียนขนาดเล็กก็ยังไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน หากจะทำให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานก็ต้องลงทุนทางการศึกษามากกว่านี้อีกหลายเท่า ซึ่งในสภาพสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจเช่นในปัจจุบันนี้คงเป็นไปได้ได้น้อยมาก (Blatchford, Bassett, & Brown, 2008)

2. คุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่ จากการประเมินมาตรฐานโรงเรียน โดยสำนักงานนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะโรงเรียนขนาดเล็กขาดความพร้อมด้านปัจจัย เช่น ครูไม่ครบชั้นเรียน ขาดแคลนสื่อ วัสดุอุปกรณ์ โดยเฉพาะสื่อเทคโนโลยีที่มีราคาแพง ทั้งนี้ เนื่องจากเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ ส่วนใหญ่ใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการจัดสรร

3. โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ กล่าวคือ มีการลงทุนค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่กว่า เช่น อัตราส่วนครู: นักเรียน ซึ่งมาตรฐานต้อง 1:25 แต่สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก อัตราส่วนครู: นักเรียน เท่ากับ 1:8-11

4. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ ที่ผ่านมากลางคมนาคนภายในประเทศนับว่าไม่ค่อยสะดวกมากนัก รัฐบาลจึงจำเป็นต้องตั้งโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่มีประชากรอาศัยอยู่ แต่ในปัจจุบันความจำเป็นดังกล่าวได้ลดลง ประกอบกับ ประชากรมีแนวโน้มลดลงอย่าง

ต่อเนื่องจึงทำให้มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก ซึ่งโรงเรียนดังกล่าวมีอัตราส่วนครูต่อนักเรียน นักเรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน ค่าใช้จ่ายต่อนักเรียน 1 คน สูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่นๆ ในอีกด้านหนึ่งนั้นยังมีโรงเรียนขนาดเล็กอีกจำนวนหนึ่งที่อยู่ในพื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษ เช่น พื้นที่ห่างไกลความเจริญ พื้นที่น้ำท่วมเป็นประจำทุกปี พื้นที่ที่มีทางคมนาคมไม่สะดวกโดยเฉพาะในฤดูฝน เป็นต้น ซึ่งนักเรียนในโรงเรียนลักษณะดังกล่าว มีปัญหาในการเดินทางไปโรงเรียนเป็นอย่างมาก ถึงแม้ว่านักเรียนจะได้รับค่าพาหนะในการเดินทางแล้วก็ตาม แต่ค่าพาหนะที่ได้รับนั้นก็เพียงพอและไม่ต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังขาดทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียน ซึ่งมีบริบทที่ต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่นๆ (Achilles & Finn, 2007) การใช้ข้อมูลสารสนเทศและนำผลของการประเมินงาน/โครงการมาใช้ในการวางแผนปรับปรุง พัฒนางานยังมีน้อย นอกจากนี้การอพยพเคลื่อนย้ายของประชากรวัยเรียนที่ย้ายไปรับจ้างงานต่างพื้นที่ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง ในส่วนของการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาพรวมทั้งประเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการโรงเรียนมักจะเป็นผู้บริหารที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งใหม่ ซึ่งยังขาดทักษะการบริหารจัดการโรงเรียน นอกจากนี้การบริหารสถานศึกษาก็ใช้เวลาเพียงระยะสั้นก็มีการโยกย้ายเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งทางการบริหารไปสู่โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่กว่าเดิมทำให้การบริหารสถานศึกษาขาดความต่อเนื่อง



5. ปัญหาด้านการเรียนการสอน ในด้านการเรียนการสอนนั้น พบว่า ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ครูขาดความรู้และทักษะในการจัดทำหลักสูตร แบบบูรณาการที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนในสภาพที่ครูไม่ครบชั้น และนักเรียนมีจำนวนน้อยในแต่ละชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลาและเต็มความสามารถเพราะมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจาก การเรียนการสอนที่ครูจำเป็นต้องปฏิบัติทั้งจากสังกัดเดียวกันและจากต่างสังกัด หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ไม่ค่อยสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้ มีจำนวนจำกัด ซึ่งมีสาเหตุมาจากโรงเรียนได้รับงบประมาณน้อย สื่อเทคโนโลยีและการสื่อสารมีใช้อย่างจำกัด และที่โรงเรียนมีอยู่ก็ไม่สามารถใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในท้ายที่สุดก็ส่งผลทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำไปด้วย สภาพปัญหาดังกล่าว ส่งผลต่อการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ที่ทำให้ผลการประเมินส่วนใหญ่อยู่ในระดับพอใช้ และปรับปรุงและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จากการประเมินคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กต่ำ

6. ปัญหาด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน ในการจัดสรรงบประมาณให้กับโรงเรียนที่ผ่านมา ได้ใช้เกณฑ์การจัดสรรหลายๆ เกณฑ์ ซึ่งขนาดโรงเรียนก็เป็นเกณฑ์หนึ่งในการจัดสรรเนื่องจากมีการคำนึงถึงประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ ดังนั้นจึงทำให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการจัดสรรบุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ลิงก่อสร้างเป็นจำนวนน้อย สภาพอาคารเก่า ซ้ำรุดทรุดโทรม เนื่องจากก่อสร้างมาเป็นเวลานาน คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ยังมีไม่เพียงพอ โรงเรียน ไม่สามารถระดมทรัพยากรจาก

ผู้ปกครอง ชุมชน ได้มากนัก เนื่องจากผู้ปกครองและชุมชนดังกล่าว มีความยากจนสำหรับตัวป้อนด้านนักเรียนนั้นพบว่า นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมาจากครอบครัวที่ ยากจน และนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กส่วนหนึ่งอาศัยอยู่กับปู่ย่า ตายาย หรือญาติ ส่วนบิดามารดาไปทำงานในกรุงเทพมหานคร หรือต่างจังหวัด

7. ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่ผ่านมา นั้น ถึงแม้ว่าจะมีตัวแทนของชุมชนและองค์กรต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็ตาม แต่บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังมีไม่มากนัก และหากกล่าวถึงการประสานงานกับหน่วยงาน องค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนด้วยแล้ว เกือบจะกล่าวได้ว่ามีน้อยมาก หรือไม่มีเลย (กัญจนโชฎิณี พลอยแสงฉาย และจุมพจน์ วณิชกุล, 2560) ในบางพื้นที่ ชุมชน ผู้ปกครอง มีฐานะยากจนไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุน การดำเนินงานของโรงเรียน และการเรียนของบุตรหลานได้เท่าที่ควร ในระยะเริ่มต้นได้รับความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ สื่อวัสดุ อุปกรณ์

สรุปได้ว่า ปัญหาการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็ก คือ อุปสรรคหรือข้อขัดข้องที่ทำให้การบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็กไม่มีคุณภาพ ไม่ได้มาตรฐาน ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งปัญหาการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็ก มีอยู่หลายประการ เช่น ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ครูไม่ครบชั้นเรียน ขาดแคลนสื่อ วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย งบประมาณไม่เพียงพอ ปัญหาการเรียนการสอน ในด้านการเรียน



การสอนนั้น พบว่า ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ครูขาดความรู้และทักษะในการจัดทำหลักสูตรแบบบูรณาการที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนในสภาพที่ครูไม่ครบชั้น และนักเรียนมีจำนวนน้อยในแต่ละชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลาและเต็มความสามารถ เพราะมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน และปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในปิงบประมาณ 2562-2565 ในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยกำหนดวิสัยทัศน์ คือ โรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และ ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม พร้อมทั้งมีการกำหนดเป้าประสงค์ คือ (1) ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและเสมอภาค (2) ผู้เรียนมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะสำคัญของผู้เรียนตามหลักสูตร และทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 (3) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีทักษะการบริหาร การจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และ (4) โรงเรียนบริหารจัดการรูปแบบการศึกษา

เน้นการมีส่วนร่วม มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบท

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ปรากฏในเชิงรูปธรรมของโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย ก็มีแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กหลากหลายวิธี อาทิ

รูปแบบที่ 1 ควบรวมโรงเรียนดีใกล้บ้าน (Magnet School) แนวทางการดำเนินงาน ได้แก่ พัฒนาโรงเรียนดีใกล้บ้าน (โรงเรียนแม่เหล็ก) ให้มีความเข้มแข็งและสามารถให้บริการโรงเรียน เครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในระยะทางไม่เกิน 6 กิโลเมตรจะควบรวมกับโรงเรียนดีใกล้บ้าน (โรงเรียนแม่เหล็ก) รวมทั้งโรงเรียนดีใกล้บ้าน (โรงเรียนแม่เหล็ก) วัดและประเมินผลการเรียนรู้ของโรงเรียนเครือข่าย

รูปแบบที่ 2 เรือนรวมสลับชั้นเรียน: เรือนสลับชั้นเรียนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนรวมกัน มีรถรับ-ส่ง นักเรียน แนวทางการดำเนินงาน คือมีตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากโรงเรียนแต่ละโรงเรียนรวมเป็นคณะกรรมการจัดการเรียนรวมสลับชั้นเรียน จัดกิจกรรมการเรียนรู้อรวมกัน โดยสลับชั้นเรียนตามความพร้อมของครูผู้สอน แต่ละกลุ่มสาระ ดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมรวมกันตามความเหมาะสม ตลอดจนบริการรับ-ส่งนักเรียนไปเรียนตามแผนการเรียนสลับชั้นเรียน

รูปแบบที่ 3 รวมกันเฉพาะกิจแนวทางการดำเนินงาน คือมีคณะกรรมการบริหารจัดการรวมกัน กำหนดกิจกรรมที่จะรวมกันเฉพาะกิจในรอบปีการศึกษา

รูปแบบที่ 4 เรือนรวมบางวิชาในสาขาที่ขาดแคลน แนวทางการดำเนินงาน คือวางแผนรวมกันระหว่างโรงเรียนเพื่อกำหนด

ปฏิทินและตารางเรียนและการจัดการเรียนการสอนในวิชานั้นๆ ดำเนินการโดยนำนักเรียนไปเรียนรวมในรายวิชานั้น ตามปฏิทินที่กำหนดและตารางเรียน

รูปแบบที่ 5 โรงเรียนเอกเทศ ได้แก่ โรงเรียนที่ไม่สามารถจัดการเรียนการสอนควบรวมกับโรงเรียนอื่นได้เนื่องจากมีข้อจำกัด เช่น ชุมชน/ผู้ปกครอง ไม่ยินยอมเนื่องจากมีความเป็นห่วงความปลอดภัยในการเดินทาง นักเรียนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน อาศัยอยู่กับตา ยาย สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการดำเนินชีวิตไม่พร้อมที่จะเดินทางไปเรียนที่อื่น และผู้ปกครองเห็นว่า บ้าน วัด โรงเรียนควรมีกิจกรรมร่วมกันเพื่อชุมชนที่เข้มแข็ง ฯลฯ นอกจากนี้ โรงเรียนมีความพร้อมทั้งด้านสถานที่ และได้รับการสนับสนุนจากชุมชน ตลอดจนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (O-NET) แนวทางการดำเนินงาน คือ บริหารจัดการด้วยตนเอง บริหารจัดการโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย และใช้การจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV)

สำหรับการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก บริหารตามข่ายภาระงาน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) งานบริหารวิชาการ หมายถึงงานที่จัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนตามเนื้อหาหลักสูตรแกนกลาง หลักสูตรท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น งานทะเบียน งานวัดผล และการทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้นอกสถานศึกษา 2) งานบริหารบุคลากร ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน ครู ครูอัตราจ้าง ครูพี่เลี้ยงเด็กปฐมวัย พนักงานบริการ และลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน ภาระงานเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้สวัสดิการเช่น การศึกษาต่อและงานวินัย 3) งานบริหาร

งบประมาณ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องบริหารงบประมาณหมวดเงินอุดหนุนรายหัว เงินอุดหนุนอื่น และเงินนอกงบประมาณ เช่น เงินบริจาคแบบมีวัตถุประสงค์ และเงินบริจาคแบบไม่มีวัตถุประสงค์ ให้เกิดความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยให้คณะครูผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน นักเรียน ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร โดยมีเป้าหมายหลักลงไปสู่ผลผลิต คือตัวนักเรียน ให้เป็นคนดี คนเก่ง และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และ 4) งานบริหารทั่วไป ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้อำนวยการสถานศึกษาบริหารงานเพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ครู บุคลากร และนักเรียนจัดการเรียนรู้ งานบริหารทั่วไปประกอบด้วย งานกิจการนักเรียน งานระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเป็นต้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยยึดกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นเกณฑ์หลัก ประสานงานกับองค์การ ชุมชน หน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคธุรกิจเอกชนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อผู้เรียนตามศักยภาพ เพื่อเป็นการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และเกิดประโยชน์สูงสุดของทรัพยากรที่มีอยู่ ผู้เขียนขอเสนอกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กภายใต้ยุทธศาสตร์ 4 ยุทธศาสตร์ที่มีความสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2562) ดังนี้ (ณัฐพล พันธุ์ปัญญา, 2564)

1. กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมในการระดมความคิด 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผน 3) การมีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติ 4) การมี



ส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล 5) การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไข และ 6) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์และชื่นชมยินดี มีกลไกสู่การปฏิบัติตามแผนงานการบริหารงานทั่วไป และการบริหารงานวิชาการ มีเป้าประสงค์ คือ บุคคล ครอบครัวยุวมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ภายใต้ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (กัญญา สันฐาน, 2560)

2. กลยุทธ์การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ด้านองค์การ การกำหนดโครงสร้างองค์การ การประสานงาน การมอบหมายภารกิจ ระบบการกำกับติดตามตรวจสอบมีความโปร่งใส 2) กลยุทธ์ด้านบุคคล บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน มีทักษะและความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ มีความเสียสละ อดทน มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความมุ่งมั่นเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และ 3) กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมจัดสรรทรัพยากรอย่างทั่วถึงตามความจำเป็น การให้อำนาจและกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ การควบคุมการปฏิบัติงานด้วยแผนงานหรือโครงการ ซึ่งจะต้องสอดคล้องและเชื่อมกันเพื่อควมมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (สุรเดช โสมาบุตร และพัฒนานุสรณ์ สถาพรวงศ์, 2560) โดยโรงเรียนควรนำมาตรการไปวางแผนในการปฏิบัติให้ต่อเนื่องและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียน โดยมีกลไกสู่การปฏิบัติตามแผนงานการ

บริหารงานวิชาการ แผนงานการบริหารงานงบประมาณ แผนงานการบริหารงานบุคคล และแผนงานการบริหารทั่วไป มีเป้าประสงค์ คือ โรงเรียนมีทรัพยากรทางการศึกษา โดยได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ภายใต้ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

3. กลยุทธ์ครุมาความสามารถ ประกอบด้วย 1) การเสริมสร้างภาวะผู้นำครู 2) การส่งเสริมการใช้ระบบการสอนทางไกล 3) การพัฒนาครูเชิงกว้างและลุ่มลึก และ 4) การสร้างแรงจูงใจในการประกอบอาชีพครู โดยมีกลไกสู่การปฏิบัติตามแผนงานบริหารงานวิชาการ และแผนงานบริหารงานบุคคล มีเป้าประสงค์ คือ ครูมีประสิทธิภาพสูงในการบริหารจัดการชั้นเรียน ภายใต้ยุทธศาสตร์ครุมาความสามารถ (สุดาลักษณ์ นุพผาดา, 2558)

4. กลยุทธ์การบริหารอาคารแบบครบวงจร ประกอบด้วย 1) การจัดการข้อมูลอาคารอย่างเป็นระบบ 2) การจัดการพลังงานในอาคาร 3) การบริหารจัดการอาคารอย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) การดูแลบำรุงรักษาอาคาร มีกลไกสู่การปฏิบัติตามแผนงานบริหารงานทั่วไป มีเป้าประสงค์ คือ โรงเรียนบริหารอาคารสถานที่ในการจัดกิจกรรมได้อย่างหลากหลาย ตรงตามวัตถุประสงค์ และเกิดประโยชน์สูงสุด ภายใต้ยุทธศาสตร์ การบริหารอาคารแบบครบวงจร (ปรีชา ดาวเรือง, 2561)

จากสภาพปัญหาโดยรวมของโรงเรียนขนาดเล็กทั่วประเทศ สามารถแสดงถึงความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่นำเสนอตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สภาพปัญหาการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่นำเสนอ	ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ สพฐ.
1. โรงเรียนขนาดเล็กมีค่าใช้จ่ายสูงมาก เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่	กลยุทธ์การบริหารอาคารแบบครบวงจร ประกอบด้วย 1) การจัดการข้อมูล	ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง
2. คุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่	อาคารอย่างเป็นระบบ 2) การจัดการพลังงานในอาคาร 3) การบริหารจัดการอาคารอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การดูแลบำรุงรักษาอาคาร	ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา
3. โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ	กลยุทธ์การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย 1) ด้านองค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน
4. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ	2) ด้านบุคคล 3) ด้านการบริหารจัดการ	ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาผู้บริหารครู และบุคลากรทางการศึกษา
5. ปัญหาด้านการเรียนการสอน	กลยุทธ์ครูมากความสามารถ ประกอบด้วย 1) การเสริมสร้างภาวะผู้นำครู 2) การส่งเสริมการใช้ระบบการสอนทางไกล 3) การพัฒนาครูเชิงกว้างและลุ่มลึก 4) การสร้างแรงจูงใจในการประกอบอาชีพครู	ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาผู้บริหารครู และบุคลากรทางการศึกษา
6. ปัญหาด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนและงบประมาณ	กลยุทธ์การบริหารอาคารแบบครบวงจร	ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา
7. ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	กลยุทธ์การมีส่วนร่วมการจัดการศึกษา ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมในการระดมความคิด 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผน 3) การมีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติ 4) การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล 5) การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไข 6) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์และชื่นชมยินดี	ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม



บทสรุป

จากการนำเสนอที่กล่าวมาในเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของโรงเรียนขนาดเล็กในภาพรวมของประเทศ สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความเหลื่อมล้ำของระบบการจัดการศึกษาในประเทศไทย โรงเรียนส่วนใหญ่ที่อยู่ในต่างจังหวัดซึ่งอยู่ในแต่ละหมู่บ้านของชนบทจะเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 120 คน ยังต้องประสบปัญหาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ถึงแม้จะมีความพยายามของฝ่ายนโยบายระดับสูง ตลอดจนมีกฎหมายหลายฉบับ รวมทั้งมีการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา แต่ปัญหาเหล่านี้ก็ยังไม่ได้คลี่คลายลงอย่างน่าพึงพอใจของสังคม หรือผู้ปกครองเท่าที่ควร การแก้ปัญหายังคงต้องอาศัยความร่วมมือ

ร่วมมือจากทุกส่วนทุกฝ่าย นับตั้งแต่ต้นนโยบายในทุกระดับที่ต้องมีความต่อเนื่องนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีจิตวิญญาณ ตระหนักถึงความสำคัญกับการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์ นายทศศาสตร์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติบรรลุตามเป้าหมาย คณะกรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานสถานศึกษา ร่วมกับสถานศึกษาอย่างจริงจัง ครอบคลุมหน้าที่ด้วยจิตวิญญาณความเป็นครูอย่างเต็มความสามารถ ตลอดจนชุมชน และผู้ปกครองให้ความร่วมมือกับการจัดการสถานศึกษาในทุกมิติ ซึ่งสิ่งเสนอไปเบื้องต้นได้ครอบคลุมในกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่เสนอไว้ 4 กลยุทธ์ ก็จะทำให้การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กคลี่คลายปัญหาต่างๆ ให้ลดน้อยลง และเกิดประสิทธิภาพได้

เอกสารอ้างอิง

- กัญจน์ชญาน์ พลอยแสงฉาย, และจุมพจน์ วณิชกุล. (2560). รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากลสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา*, 14(27): 99-107.
- กัญจนนา สัตถฐาน. (2560). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบท เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามจุดเน้นของนักเรียน. *วารสารศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*, 1(26): 132-157.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). แผนการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก. *การประชุมผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. ประชุมราชวัลลภ กระทรวงศึกษาธิการ.
- ณัฐพล พันธุ์ภิญญา. (2564). *ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ*. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- ถวิล มาตรเยี่ยม. (2554). *การปฏิรูปการศึกษา: โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: เสนาธรรม.
- ถวิล อรัญเวศ. (2559). การพัฒนากลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อ การจัดการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครราชสีมา. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 1(10): 161-170.



- ปรีชา ดาวเรือง. (2561). กลยุทธ์การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 1(15): 48-61.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). *โรงเรียนขนาดเล็ก ภาระหรือโอกาส และรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก*. ค้นจาก <https://www.trueplookpanya.com/education/content/71918>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *แผนบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ปี พ.ศ. 2562-2565*. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). *การย้ายผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปี พ.ศ. 2564*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- สุดาลักษณ์ บุปผาดา. (2558). ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *สารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 1(12): 111-122.
- สุรเดช โสมาบุตร และพัฒนาอนุสรณ์ สถาพรวงศ์. (2560). แนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 1(14): 28-41.
- Achilles, C. M., & Finn, J. D. (2007). Class size commentary, class-size policy: The star experiment and other class-size studies. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 21(2): 97–109.
- Biddle, B. J., & Berliner, D. C. (2002). Small class size and its effects educational leadership. *Journal of the Department of Supervision and Curriculum Development*, 59(5): 2.
- Blatchford, P., Bassett, P., & Brown, P. (2008). Examining the effect of class size on classroom engagement and teacher-pupil interaction: Differences in relation to pupil prior attainment and primary vs. secondary schools. *Learning and Instruction*, 21(2011): 715-730.