

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียน ในพื้นที่ชายขอบจังหวัดชายแดนภาคใต้

SCHOOL-BASED MANAGEMENT FOR EDUCATIONAL QUALITY DEVELOPMENT IN PRIMARY SCHOOLS AT SOUTHERN MARGINAL AREA

สงวน อินทร์รักษ์¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนในพื้นที่ชายขอบจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามหลักการ SBM ได้แก่ การกระจายอำนาจการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารจัดการที่ดี 2) แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นพื้นที่ชายขอบจังหวัดชายแดนภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส ที่มีชายขอบติดต่อประเทศมาเลเซีย จำนวน 86 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู ผู้นำชุมชนที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา รวมผู้ให้ข้อมูล 258 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและสนทนากลุ่มย่อย สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าเฉลี่ย (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนในพื้นที่ชายขอบจังหวัดชายแดนภาคใต้ อยู่ในระดับมาก มีปัจจัยที่ปฏิบัติโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การบริหารงานของโรงเรียน ยึดหลักผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ดีและมีแผนงาน โครงการที่ชัดเจน ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งทั้งสามรายการนี้อยู่ในด้านการบริหารจัดการที่ดี สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เรื่องความสำคัญได้ดังนี้ คณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และการดำเนินงานที่ชัดเจน โรงเรียนจัดให้มี ระบบฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการเรียนการสอน โรงเรียนใช้วิธีการหลากหลายในการประเมินผลการเรียนรู้เหมาะสมกับสภาพของนักเรียน ซึ่งทั้งสามรายการอยู่ในด้านการกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วม

2. แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นในพื้นที่ชายขอบจังหวัดชายแดนภาคใต้ สรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน และผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ต้องใช้หลัก ธรรมาภิบาลในการบริหาร การกระจายอำนาจ จัดการเรียนการสอนโดยให้ครูและชุมชนร่วมจัดกิจกรรมทางวิชาการ เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง ควรสร้างความรู้ ความเข้าใจให้คณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบถึงความจำเป็นในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการสถานศึกษาในฐานะที่จะต้องรับผิดชอบต่อชุมชน ในบางสถานศึกษามีข้อจำกัดในการหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความเข้าใจในการจัดการศึกษาซึ่งควรมีการปรับแก้กฎหมายให้ผู้บริหารเป็นประธาน คณะกรรมการสถานศึกษาได้

คำสำคัญ : การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน , โรงเรียนประถมศึกษาพื้นที่ชายขอบ

¹ อาจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ABSTRACT

The study aimed to study the practice levels and guidelines for school-based management in primary schools at Southern marginal areas, Thailand. The sample in the study was 86 schools, selected from Narathiwat provinces. The respondents were the administrators, the teachers, the community leaders who represent in the school board. The total was 258 respondents. The research was both quantitative and qualitative by using interview and focus group for guidelines, and the questionnaire was used for collecting data on the level of administration. The arithmetic mean, standard deviation, and content analysis were used in the analysis of data.

The results were found that:

1. The Level of School based management for educational development of students in the Southern marginal area was at high level. The highest means was weighted in the school administration by student centered principle that congruent with educational act. The administrator has good vision and plan/project clearly moral and ethics as the professional setting. The administrator was acceptable from the parents and community which they were in the good governance principle. For the lower means, the results were found that the school board do not understand in their roles clearly, the schools did not using information for decision making and instruction, the schools uses various methods for learning evaluation to the individuals. These factors were in the principles of decentralization, and participation management.

2. For the guidelines, it was the conclusions that the administrators should be supportive leadership, and transformational leadership, using the principle of good governance in the administration, decentralize the jobs to the teachers and the community to cooperate the academic activities, and open the opportunity for the community participation in educational management.

Keywords : School – Based Management , Primary School in Marginal Area

บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ซึ่งเป็นกฎหมายหลักด้านการศึกษาระดับแรกของไทย ได้กำหนดเนื้อหาสาระต่างๆเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของประเทศ ดังนั้นการจัดการศึกษาจะให้มีคุณภาพ ต้องมีการปรับปรุงเนื้อหาสาระของหลักสูตรให้เหมาะสมกับความรู้สมัยใหม่สอดคล้องกับชีวิตและความต้องการของบุคคล ชุมชนและสังคมในอนาคต ปัจจุบันการศึกษาที่พึงประสงค์ต้องเป็นการศึกษาที่มุ่งพัฒนาคนให้เกิด ความสมดุลทั้งด้านจิตใจ อารมณ์และสังคม ทั้งในระดับความคิด ค่านิยม พฤติกรรมให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายดังระบุในมาตรา 6 คือ การพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม โดยมีโรงเรียนเป็นสถาบันที่ให้การศึกษและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเกิดขึ้นกับความต้องการของสังคม รับใช้สังคมและบริการสังคมชุมชน (พินดา วีระชาติ 2542:6) การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้อง

เกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาคและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติรวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2547)

การบริหารจัดการสถานศึกษามีเป้าหมายการศึกษาที่ตั้งสมมติฐานอยู่บนความหลากหลายตามสภาพของสถานศึกษาที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา คำนี้ถึงคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ เน้นความยืดหยุ่นและบริหารจัดการด้วยตนเองตามเงื่อนไขที่เหมาะสม เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัวในการพัฒนาและดำเนินงานตามยุทธศาสตร์เฉพาะตนเพื่อการสอนและการบริหารที่ดี มีประสิทธิภาพ (ประภัสรา เทพศาสตร์, 2553,) ซึ่งสิ่งสำคัญในกระบวนการ

การบริหารจัดการโรงเรียนรูปแบบนี้คือ ระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายสามารถมีส่วนร่วมในการที่จะสร้างสรรค์ให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายการกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา ตามแนวการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษา มุ่งกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้อยู่ใกล้ชิดผู้เรียน ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครองและชุมชนให้มากที่สุด ให้ได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในการจัดการศึกษา ตรงกับแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management หรือ SBM) คือให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการบริหารโรงเรียนโดยตรง เป็นแนวคิดที่มุ่งให้สถานศึกษามีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารงานด้านวิชาการ ด้านการเงิน ด้านการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการโรงเรียน โดยมีความเชื่อว่าการตัดสินใจที่ดีที่สุดเกิดจากการตัดสินใจของคณะบุคคลและมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้นักเรียนมากที่สุด (อุทัย บุญประเสริฐ, 2545) การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวคิดใหม่ทำให้โรงเรียนต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียนจากการรอรับคำสั่งจากหน่วยงานระดับสูงกว่ามาเป็นการบริหารที่ริเริ่มด้วยตนเอง โดยครู บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจการบริหารโรงเรียนมากขึ้น บรรยากาศในการทำงานของโรงเรียนก็จะมีการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ, 2546) การบริหารโรงเรียนในยุคใหม่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมองอนาคตของโรงเรียนในทางสร้างสรรค์ เป็นผู้จัดการที่เฉียบแหลม เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี เป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้กว้างขวางในเรื่องทฤษฎีและมีศิลป์หรือเทคนิคในการทำงาน รู้จักนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์มาประยุกต์ใช้กับสภาพแวดล้อมที่มีอยู่จริง ประสบการณ์เป็นตัวช่วยชี้แนวทางในการป้องกันปรับปรุงและแก้ไขการบริหารงาน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนหลายปีย่อมเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดีกว่าตามหลักการบริหารถือว่าประสบการณ์มีความสำคัญมาก (พนัส หันนาคินทร์, 2542) ทั้งนี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งเน้นหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมของ

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การยอมรับของประชาชน การบริหารจัดการตนเอง และการประกันคุณภาพการศึกษาส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาทุกระดับ โดยเฉพาะกลุ่มนักเรียนที่อยู่บริเวณชายขอบของประเทศไทย ข้อจำกัดที่มีความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม รวมทั้งวิถีชีวิตจึงต้องจัดการศึกษาที่หลากหลายทางวัฒนธรรม มีหลักการและเทคนิควิธีที่เหมาะสมในการจัดหลักสูตรและการสอน การจัดกิจกรรมการสอนและการพัฒนาผู้เรียน การวัดผลและประเมินผล การจัดการสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ และชุมชนสัมพันธ์ เป็นต้น

จากหลักการดังกล่าวข้างต้น จึงเห็นได้ว่าการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นจะต้องใช้หลักการบริหารงานหลายด้าน โดยเฉพาะการบริหารที่ทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น และเป็นการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามวิถีชีวิตในสังคมนั้นๆ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนในพื้นที่ชายขอบจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในด้านหลักสูตรและการสอน ด้านกิจกรรมการสอนและการพัฒนาผู้เรียน ด้านการวัดผลและประเมินผล ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ และด้านชุมชนสัมพันธ์ ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่บริเวณชายขอบของประเทศ ในการศึกษาครั้งนี้เพื่อเป็นการศึกษานำร่องจึงเลือกโรงเรียนประถมศึกษาที่จัดการศึกษาในท้องถิ่นในพื้นที่ชายขอบจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นกรณีศึกษาตามกระบวนการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารและจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาสถานศึกษาให้มีการคุณภาพตามเป้าประสงค์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและเหมาะสมกับสังคมแบบข้ามวัฒนธรรม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนชายขอบจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามหลักการ SBM ได้แก่ การกระจายอำนาจ การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารจัดการที่ดี
2. เพื่อทราบแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นพื้นที่ชายขอบจังหวัดชายแดนภาคใต้

วิธีการศึกษา

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียวศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design)

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนราธิวาสที่มีพื้นที่ชายขอบติดต่อกับประเทศมาเลเซีย ได้แก่ อำเภอดากู อำเภอสู่ไหโกลก อำเภอเวียง อำเภอสุไหงปาดี และอำเภอสือริน จำนวน 112 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียน จำนวน 86 โรงเรียน แล้วเลือกตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random sampling) ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน ตัวแทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา รวม 258 คน

ตัวแปรที่ศึกษา คือ หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประกอบด้วย หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารจัดการที่ดี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามชนิดจัดลำดับคุณภาพ (rating scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Rensis likert 1961 : 73-74) ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ขั้นที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและนำผลการศึกษา มาสร้าง ปรับปรุง และพัฒนาเครื่องมือ

ขั้นที่ 2 การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหา วัตถุประสงค์ของการวิจัยด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 โรงเรียน รวมจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 45 ฉบับ

ขั้นที่ 4 หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาโดยใช้วิธีของ ครอนบาค (Lee.J.Cronbach 1974 : 161) โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟา (α coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.992

ขั้นที่ 5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยไปทำการจัดเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้แบบสอบถามและจัดทำ Focus group กับกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึก

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลในตอนต้นที่ 1 โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ในตอนที่ 2 ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ผลการศึกษา

1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนชายขอบจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ได้แก่ การกระจายอำนาจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารจัดการที่ดี ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ปรากฏรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนชายขอบในจังหวัดชายแดนภาคใต้

(n = 258)

ข้อ	การบริหารงานในสถานศึกษา	$\bar{x}$	S.D	แปลค่าระดับ
1	โรงเรียนมีการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม สอดคล้องกับวัฒนธรรม วิถีชีวิตชุมชน	3.97	0.78	มาก
2	โรงเรียนมีการนำหลักสูตรไปใช้อย่างมีแผนตามขั้นตอนการดำเนินงาน	3.91	0.73	มาก
3	โรงเรียนมีการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันสมัยและเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน	4.18	0.77	มาก
4	โรงเรียนมีการประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	3.97	0.78	มาก
5	โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ยืดหยุ่น เหมาะสมกับธรรมชาติของผู้เรียน	4.25	0.51	มาก
6	โรงเรียนสนับสนุนให้ครูใช้สื่อเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอน	4.25	0.72	มาก
7	โรงเรียนจัดให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก	4.31	0.59	มาก
8	ครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้สามารถออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของนักเรียน	4.06	0.56	มาก
9	โรงเรียนใช้วิธีการหลากหลายในการประเมินผลการเรียนรู้เหมาะสมกับสภาพของนักเรียน	3.88	0.42	มาก
10	โรงเรียนจัดให้มีระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการเรียนการสอน	3.84	0.68	มาก
11	โรงเรียนจัดให้มีระบบอำนวยการ และกำกับติดตามเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน	4.03	0.70	มาก
12	โรงเรียนจัดให้มีการนิเทศ การให้คำปรึกษา และการแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอนของครู	4.06	0.72	มาก
13	โรงเรียนระดมทรัพยากร และสร้างเครือข่ายในชุมชนและองค์กรท้องถิ่น	4.03	0.40	มาก
14	โรงเรียนจัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง	4.25	0.62	มาก
15	โรงเรียนพิจารณาความดีความชอบเพื่อขวัญกำลังใจของครูอย่างเป็นธรรม	4.25	0.67	มาก
16	โรงเรียนสามารถรับสมัครครูหรือบุคลากรได้ตรงกับความต้องการ	3.97	0.47	มาก
17	โรงเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกหรือปราชญ์ชาวบ้านมาช่วยสอนให้ความรู้แก่นักเรียน	3.97	0.70	มาก

(n = 258)

ข้อ	การบริหารงานงานในสถานศึกษา	$\bar{x}$	S.D	แปลค่าระดับ
18	โรงเรียนจัดให้มีการระดมทุนจากแหล่งต่างๆเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.97	0.60	มาก
19	โรงเรียนจัดให้มีระบบการตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน และรายได้ต่างๆอย่างโปร่งใส ยุติธรรม	4.09	0.64	มาก
20	โรงเรียนจัดงบประมาณโดยเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน	4.09	0.59	มาก
21	โรงเรียนรายงานการจัดสรรและการใช้งบประมาณให้ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาทราบ	4.09	0.78	มาก
22	โรงเรียนดำเนินการประชาสัมพันธ์กิจกรรมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน	4.22	0.71	มาก
23	โรงเรียนมีระบบและเกณฑ์การตัดสินใจการบริหารงานธุรการ การเงินและบัญชี การพัสดุ การสร้างความสัมพันธ์ชุมชน	4.13	0.61	มาก
24	โรงเรียนมีอิสระในการบริหารการเงินอย่างคล่องตัว	4.16	0.63	มาก
25	โรงเรียนจัดให้คณะกรรมการสถานศึกษามาประชุมอย่างสม่ำเสมอ	4.06	0.56	มาก
26	โรงเรียนสนองความต้องการของผู้ปกครองและชุมชนด้านการเรียน การสอน การช่วยเหลือนักเรียน และการจัดกิจกรรม	4.09	0.73	มาก
27	ผู้บริหารเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาที่เข้มแข็งในการประชุม และสามารถประสานงานได้ดี	4.03	0.82	มาก
28	คณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และดำเนินงานชัดเจน	3.81	0.74	มาก
29	ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร การตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบการดำเนินงานของโรงเรียน	4.16	0.72	มาก
30	โรงเรียนมีและใช้ฐานข้อมูลนักเรียน สภาพครอบครัวเพื่อส่งเสริมระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	4.09	0.73	มาก
31	โรงเรียนมีและใช้ฐานข้อมูลทรัพยากรต่างๆในชุมชนเพื่อจัดทำหลักสูตร และการเรียนการสอน	4.09	0.59	มาก
32	โรงเรียนจัดให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมบริหารกิจกรรมที่ทางโรงเรียนจัดขึ้น	4.00	0.76	มาก
33	การบริหารงานของโรงเรียนยึดหลักผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ	4.44	0.62	มาก

(n = 258)

ข้อ	การบริหารงานงานในสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D	แปลค่าระดับ
34	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง และชุมชน	4.31	0.78	มาก
35	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ดีและมีแผนงาน โครงการที่ชัดเจน	4.34	0.65	มาก
36	ผู้บริหารใช้หลักการประกันคุณภาพในการบริหารงานอย่างครบวงจร และเป็นวัฒนธรรมองค์กร	4.06	0.67	มาก
37	ผู้บริหารจัดให้มีการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	4.19	0.78	มาก
38	ผู้บริหารนำผลการประเมินไปใช้และปรับปรุงการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	4.22	0.75	มาก
39	ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อครูอย่างกัลยาณมิตร เอื้อต่อการเรียนการสอน และบรรยากาศองค์การที่ดี	4.19	0.74	มาก
40	ผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.28	0.73	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนชายขอบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ตามหลักการ School Based Management ได้แก่ การกระจายอำนาจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารจัดการที่ดี ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยที่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่การบริหารงานของโรงเรียนยึดหลักผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.62) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ดีและมีแผนงาน โครงการที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.65) ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง และชุมชน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.78) ซึ่งทั้งสามรายการนี้อยู่ใน

ด้านการบริหารจัดการที่ดี

สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และดำเนินงานชัดเจน ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.74) โรงเรียนจัดให้มีระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการเรียนการสอน ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.68) โรงเรียนใช้วิธีการหลากหลายในการประเมินผลการเรียนรู้เหมาะสมกับสภาพของนักเรียน ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.42) ซึ่งทั้งสามรายการอยู่ในด้านการกระจายอำนาจ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ตอนที่ 2 แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นพื้นที่ชายขอบในจังหวัดชายแดนภาคใต้จากการสังเคราะห์เนื้อหาผลการศึกษการสัมภาษณ์และสอบถามด้วยคำถามปลายเปิด ผลปรากฏดังตาราง 2

ตารางที่ 2 แนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนชายขอบในจังหวัดชายแดนภาคใต้

(n = 258)

หลักการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน	ข้อเสนอแนะหรือแนวทาง
1. ด้านการกระจายอำนาจให้สถานศึกษา 1.1 ด้านวิชาการ 1.2 ด้านการบริหารธุรการ 1.3 ด้านงบประมาณ 1.4 ด้านบุคลากร	1. มอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบและมีการแต่งตั้งหัวหน้างาน 2. มีการประชุม วางแผนทำงานตามกระบวนการ PDCA 3. การกระจายอำนาจทั้งสิ่งงานบางเรื่อง ไม่ได้กระจายทั้งหมด ยังต้องอาศัยเขตพื้นที่การศึกษามาเกี่ยวข้อง 4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรทำหน้าที่ในการเป็นที่ปรึกษาให้มากยิ่งขึ้นและไม่ควรไปควบคุม กำกับ โรงเรียนมากเกินไป 5. การจัดสรรงบประมาณควรมีความเป็นธรรม โปร่งใส และสพฐ.ควรเป็นผู้ดำเนินการเอง 6. กระบวนการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งควรเป็นหน้าที่ของสถานศึกษาตามกฎหมาย
2. ด้านการมีส่วนร่วม 2.1 ร่วมประชุม ปรึกษา 2.2 ร่วมจัดกิจกรรม 2.3 ร่วมติดตามประเมิน 2.4 ร่วมยินดีในกิจกรรมโรงเรียน	1. คณะกรรมการยินดีเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆที่โรงเรียนจัดขึ้น 2. มีการปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในชุมชน 3. มีการจัดกิจกรรมในวันสำคัญร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี 4. คณะกรรมการฯควรได้มีบทบาท หน้าที่ตามกรอบที่กฎหมายกำหนด โรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรนำไปปฏิบัติตามข้อเสนอแนะและความประสงค์โดยอยู่ในกรอบของกฎหมาย
3. ด้านการบริหารจัดการที่ดีหรือธรรมาภิบาล 3.1 นโยบาย/เป้าหมาย 3.2 วิสัยทัศน์ 3.3 ยุทธศาสตร์/โปร่งใส 3.4 ตรวจสอบได้/ยอมรับ 3.5 คุณธรรม จริยธรรม	1. มีนโยบาย เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 2. ผู้บริหารและครูต้องยึดหลักคุณธรรมและมีจริยธรรมตามจรรยาบรรณโดยเคร่งครัด 3. ผู้บริหารและครูมีความยุติธรรม โปร่งใส และเปิดเผย และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน ผู้ปกครองตลอดถึงชุมชน 4. มีคณะกรรมการสถานศึกษาสามารถตรวจสอบการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยเฉพาะการได้รับงบประมาณและการใช้จ่ายงบประมาณโดยละเอียดทั้งนี้เพื่อป้องกันการทุจริตคอร์รัปชั่นซึ่งทำให้โรงเรียนเสียโอกาสในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ 5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้มีการเปิดเผยข้อมูลตามที่กฎหมายกำหนด เช่น ด้านงบประมาณ ด้านการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการหรือพนักงาน ด้านการพิจารณาความดีความชอบ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ฯลฯ ให้สาธารณชนได้รับทราบ 6. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับคณะกรรมการฯและเห็นความสำคัญของการประชุมตามที่กฎหมายกำหนด

จากตารางที่ 2 พบว่าแนวทางที่เสนอในแบบสอบถาม นั้นทั้งสามด้านตามหลักการการบริหาร โดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน โรงเรียนเป็นศูนย์กลางชุมชน ชุมชนที่อยู่ชายขอบซึ่ง ส่วนใหญ่เป็นมุสลิมจะมีความเชื่อผู้นำ จึงสามารถร่วมปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ดังนี้

1. มอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบและมีการแต่งตั้งหัวหน้างาน
2. มีการประชุม วางแผนทำงานตามกระบวนการ PDCA
3. การกระจายอำนาจทั้งสิ่งงานบางเรื่องไม่ได้กระจายทั้งหมดยังต้องอาศัยเขตพื้นที่การศึกษา มาเกี่ยวข้อง
4. คณะกรรมการยินดีเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น
5. มีการปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในชุมชน
6. มีการจัดกิจกรรมในวันสำคัญร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและส่งผลต่อผู้เรียน
7. มีนโยบาย เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
8. ผู้บริหารและครูต้องยึดหลักคุณธรรมและมีจริยธรรม
9. ผู้บริหารและครูมีความยุติธรรม โปร่งใส และเปิดเผย
10. มีคณะกรรมการสถานศึกษาสามารถตรวจสอบการดำเนินงาน

จากการสนทนากลุ่มย่อยและการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนพื้นที่ชายขอบต้องมีภาวะผู้นำที่เน้นการทำงานร่วมกับชุมชน สร้างความสามัคคีกับชุมชนและ ผู้ปกครองนักเรียน ให้มีความรู้สึกร่วมในการทำงาน บริหาร บุคลากรให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน ครูรุ่นที่ควรเป็นตัวอย่างแก่ครูรุ่นน้อง การจัดครูเข้าสอนใช้หลักการครูตรงวุฒิ มีประสบการณ์ การสอน ใช้ระบบเครือข่ายเพื่อแก้ปัญหาครูไม่ตรงวุฒิ อาศัย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสาขาหรือกลุ่มสาระ ปัญหาครูย้าย บ่อยเนื่องจากความไม่สงบ ความไม่ปลอดภัยและห่างไกล จากชุมชนเมือง จึงต้องอาศัยการบรรจุบุคคลที่สำเร็จการศึกษา และอยู่ในพื้นที่ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องให้ขวัญและกำลังใจ ในกับครูและผู้บริหาร เช่นการพิจารณาความดีความชอบ การให้ค่าตอบแทน การพิจารณาวิทยฐานะแบบพิเศษ เป็นต้น

การบริหารจึงต้องเน้นความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชน จัดกิจกรรมที่เป็นวัฒนธรรมพื้นเมือง ใช้ความสัมพันธ์ ทางวัฒนธรรมเป็นสื่อเชื่อมโยง เช่น ภาษาล้าน การแต่งกาย

พื้นเมือง การแสดงกิจกรรมบันเทิงหรือการละเล่นพื้นเมือง การยกระดับความสำคัญของขนบธรรมเนียมประเพณี ของชุมชนมุสลิมให้เท่าเทียมกับประเทศมาเลเซีย เป็นต้น

การจัดรูปแบบของการบริหารที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ เช่น โรงเรียนพระราชทาน โรงเรียนประชาธิปไตย โรงเรียน ต้นแบบ โรงเรียนดีประจำตำบล จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาได้ตามความแตกต่างของชุมชน พื้นที่และบริบท ทางสังคม ผู้บริหารจึงต้องมีวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย พันธกิจ แผนงาน โครงการที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังต้องให้การประกัน คุณภาพการศึกษามาประกอบในการปฏิบัติงานอีกด้วย

การจัดสรรงบประมาณ สื่ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ อาคารเรียน อาคารหอพัก นักเรียน รวมทั้งการจัดสถานที่สนามกีฬา ห้องประชุม หรือ สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆตามเกณฑ์ที่พึงได้รับมีความจำเป็น มาก หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงต้องจัดให้เป็นพิเศษและเพียงพอ

สรุปผลการวิจัย

1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาของนักเรียนชายขอบในจังหวัดชายแดน ภาคใต้ตามหลักการ School Based Management ได้แก่ การ กระจายอำนาจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารจัดการที่ดี ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยที่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การบริหารงานของโรงเรียนยึด หลักผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด สอดคล้องกับพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ ($\bar{X} = 4.44$, $SD = 0.62$) ผู้บริหารมีวิสัย ทัศน์ที่ดีและมีแผนงาน โครงการที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.3$, $SD = 0.65$) ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง และชุมชน ($\bar{X} = 4.31$, $SD = 0.78$) ซึ่งทั้งสามรายการนี้อยู่ในด้านการบริหารจัดการที่ดี

สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และ คำเนินงานชัดเจน ($\bar{X} = 3.81$, $SD = 0.74$) โรงเรียนจัดให้มี ระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการเรียนการสอน ($\bar{X} = 3.84$, $SD = 0.68$) โรงเรียนใช้วิธีการหลากหลายในการประเมินผลการ เรียนรู้เหมาะสมกับสภาพของนักเรียน ($\bar{X} = 3.88$, $SD = 0.42$) ซึ่งทั้งสามรายการอยู่ในด้านการกระจายอำนาจ และการบริหาร แบบมีส่วนร่วม

2. แนวทางการจัดการศึกษาในสังคมข้ามวัฒนธรรม สำหรับนักเรียนชายขอบในจังหวัดชายแดนภาคใต้จาก การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนและแบบสอบถามปลายเปิด

แนวทางการจัดการศึกษาในสังคมข้ามวัฒนธรรมสำหรับนักเรียนชายขอบ มีดังนี้

1. มอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบและมีการแต่งตั้งหัวหน้างาน
2. มีการประชุม วางแผนทำงานตามกระบวนการ PDCA
3. การกระจายอำนาจทั้งสิ่งงานบางเรื่องไม่ได้กระจายทั้งหมดยังต้องอาศัยเขตพื้นที่การศึกษา มาเกี่ยวข้อง
4. คณะกรรมการยินดีเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น
5. มีการปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในชุมชน
6. มีการจัดกิจกรรมในวันสำคัญๆ ร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและส่งผลต่อผู้เรียน
7. มีนโยบาย เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
8. ผู้บริหารและครูต้องยึดหลักคุณธรรมและมีจริยธรรม
9. ผู้บริหารและครูมีความยุติธรรม โปร่งใส และเปิดเผย
10. มีคณะกรรมการสถานศึกษาสามารถตรวจสอบการดำเนินงาน
11. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรเป็นที่ปรึกษาที่ดีเท่านั้นไม่ควรไปสร้างเงื่อนไขในการควบคุมกำกับโรงเรียนอภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่พบว่า การกระจายอำนาจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารจัดการที่ดี ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยที่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่การบริหารงานของโรงเรียนยึดหลักผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ดีและมีแผนงาน โครงการที่ชัดเจน ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งทั้งสามรายการนี้อยู่ในด้านการบริหารจัดการที่ดี ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีการกระจายอำนาจและพยายามให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นในโรงเรียน และที่สำคัญพบว่าผู้บริหารมีการบริหารจัดการที่ดี เช่น การมีวิสัยทัศน์ การมีคุณธรรมจริยธรรม และเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน

การปฏิบัติงานโดยให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยขับเคลื่อนประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ มีการ

วางแผนร่วมกัน ตั้งแต่การมองปัญหาร่วมกัน ต้องตระหนักร่วมกันว่าต้องหาทางเลือกแก้ไข มีโครงการและกิจกรรมต่างๆ ขึ้นในโรงเรียน และมีการประเมินผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาาร่วมกัน จึงทำให้ผลการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

จากการสนทนากลุ่มย่อยและการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารในโรงเรียนพื้นที่ชายขอบต้องมีภาวะผู้นำที่เน้นการทำงานร่วมกับชุมชน สร้างความสามัคคีกับชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน ให้มีความรู้สึกร่วมในการทำงาน บริหารบุคลากรให้เป็นที่ยิ่งของชุมชน ครูรุ่นพี่ต้องเป็นตัวอย่างแก่ครูรุ่นน้อง การจัดการครูเข้าสอนใช้หลักการครูตรงวุฒิ มีประสบการณ์การสอน ใช้ระบบเครือข่ายเพื่อแก้ปัญหาครูไม่ตรงวุฒิ อาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสาขาหรือกลุ่มสาระ ปัญหาครูย้ายบ่อยเนื่องจากความห่างไกลจากชุมชนเมือง จึงต้องอาศัยการบรรจุบุคคลที่สำเร็จการศึกษาและอยู่ในพื้นที่ในขณะเดียวกันก็ต้องให้ขวัญและกำลังใจกับครูและผู้บริหาร เช่น การพิจารณาความดีความชอบการให้ค่าตอบแทน การพิจารณาวิทยฐานะแบบพิเศษ เป็นต้น

การบริหารจึงต้องเน้นความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จัดกิจกรรมที่เป็นวัฒนธรรมพื้นเมือง ใช้ความสัมพันธ์ทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งเชื่อมโยง เช่น ภาษาดิน การแต่งกายพื้นเมือง การแสดงกิจกรรมบันเทิงหรือการเล่นพื้นเมือง เป็นต้น ดังนั้นรูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียน และครูเป็นหลักคืออำนาจการตัดสินใจยังคงอยู่ที่คณะกรรมการสถานศึกษา เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่าและสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมาก ที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารยังเป็นประธานคณะกรรมการโรงเรียนบทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร ชุมชนมีบทบาทอยู่ใกล้ชิดผู้ปกครองนักเรียน ย่อมรับรู้ปัญหาและความต้องการได้ดีที่สุดสัดส่วนของครูและผู้ปกครอง (ชุมชน) ในคณะกรรมการโรงเรียนจะมีเท่าๆ กันแต่มากกว่าตัวแทนกลุ่มอื่นๆ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธาน บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

การจัดรูปแบบของการบริหารที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ เช่น โรงเรียนพระราชทาน โรงเรียนประชาธิปไตย โรงเรียนต้นแบบ โรงเรียนดีประจำตำบล จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ตามความแตกต่างของชุมชน พื้นที่และบริบททางสังคม ผู้บริหารจึงต้องมีวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย พันธกิจ แผนงาน โครงการที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังต้องใช้การประกันคุณภาพการศึกษามาประกอบในการปฏิบัติงานอีกด้วย

การจัดสรรงบประมาณ สื่ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์

และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ อาคารเรียน อาคารหอพักนักเรียน รวมทั้งการจัดสถานที่สนามกีฬา ห้องประชุม มีความจำเป็นมาก หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงต้องจัดให้เป็นพิเศษและเพียงพอ

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่จะจัดให้มีการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และการจัดการที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มุ่งมั่นในความสำเร็จ เป็นแบบที่ดี แก่ครู มีความจริงใจและเต็มใจช่วยเหลือครูเมื่อมีปัญหา ผู้บริหารสามารถเข้ากับชุมชนได้เป็นอย่างดี ย่อมทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ จึงต้องนำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้

2. ความพร้อมของครูเป็นปัจจัยสำคัญ มีการทำงานเป็นทีม เป็นกลุ่มงาน ครูควรมีวิธีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการประเมินผลที่หลากหลาย จัดให้ผู้เชี่ยวชาญหรือปราชญ์ชาวบ้านมาช่วยสอนให้ความรู้แก่นักเรียน รวมทั้งจัดให้มีระบบข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหาร และการเรียนการสอน

3. คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทที่จะทำให้โรงเรียนพัฒนาต้องเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น ให้การปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในชุมชน ร่วมจัดกิจกรรมในวันสำคัญๆร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี คณะกรรมการสถานศึกษาจึงต้องสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และการดำเนินงานที่ชัดเจน

4. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมในโรงเรียน และออกไปร่วมกิจกรรมกับองค์กรภายนอก เช่นกิจกรรมในวันสำคัญทางศาสนา วันสำคัญตามประเพณีของชุมชน เป็นต้น

5. แนวทางแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับนักเรียนชายขอบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรดำเนินการต่อไป เช่น มอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบ และมีการแต่งตั้งหัวหน้างานรับผิดชอบที่ชัดเจน ควรประชุมวางแผนทำงานตามกระบวนการ PDCA การกระจายอำนาจ ทั้งสิ่งงานบางเรื่องไม่ได้กระจายทั้งหมดยังต้องอาศัยเขตพื้นที่การศึกษา มาเกี่ยวข้อง คณะกรรมการสถานศึกษาต้องเข้าร่วมจัดกิจกรรมต่างๆที่โรงเรียนจัดขึ้นและควรให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ตามกรอบของกฎหมายที่พึงกระทำได้อย่าง

แท้จริง ควรให้การปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในชุมชน ควรจัดกิจกรรมในวันสำคัญๆร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและส่งผลต่อผู้เรียน โรงเรียนต้องมีนโยบาย เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ผู้บริหารและครูต้องยึดหลักคุณธรรมและมีจริยธรรม ผู้บริหารและครูมีความยุติธรรม โปร่งใส และเปิดเผย

6. จากการสังเคราะห์ผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงเสนอรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาพื้นที่ชายขอบในจังหวัดชายแดนภาคใต้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยจึงเสนอเป็นรูปแบบที่มีผู้บริหาร ครูและชุมชนร่วมกันเป็นหลัก โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประธาน มีสัดส่วนของครูและชุมชนเข้าร่วมเป็นกรรมการ จะทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังแสดงในภาพประกอบ

เอกสารอ้างอิง

- จิรภรณ์ มั่นเศรษฐวิทย์. การพัฒนารูปแบบการสอนเพื่อเสริมสร้างพหุปัญญาให้กับเด็กวัยอนุบาลในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามแนวคิดพหุวัฒนธรรม. ยะลา, 2546.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ และคณะ. รายงานการวิจัยการพัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้, วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. (19 : 1 มกราคม-มีนาคม 2556.), 2556.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. ภาวะการศึกษา, ปัตตานี: ฝ่ายเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2548.
- บุญรักษ์ ดันท์เจริญรัตน์. การพัฒนาวิชาชีพครู: หัวใจของการพัฒนาการศึกษา. วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, พิษณุโลก, 2548.
- วิไลลักษณ์ สายเสน่ห์และรอบทิศ ไวยสุศรี. เอกสารสรุปการสนทนาวิชาการ เรื่องการพัฒนาการสอน. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพฯ, 2548.
- สิทธิศักดิ์ ผดุงกิจ. แบบเสนอผลงานเพื่อเข้ารับรางวัลโครงการ “ตามรอยเกียรติยศครูผู้มีอุดมการณ์และจิตวิญญาณครู” (พิมพ์ครั้งที่ 7). สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4, 2526.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. สรุบบทคัดย่อ เอกสาร
จากสถาบันต่างประเทศเพื่อการวางแผนด้าน
การศึกษา. กรุงเทพมหานคร, 2549.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. สรุบบทคัดย่อ เอกสาร
จากสถาบันต่างประเทศเพื่อการวางแผนด้าน
การศึกษา. กรุงเทพมหานคร, 2549.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. พระราชบัญญัติ
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. ราชกิจจานุเบกษา
116 (สิงหาคม 2542), 2553.

อุทัย บุญประเสริฐ. รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการ
บริหารและการจัดการศึกษาในรูปแบบการบริหาร
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
คุรุสภา ลาดพร้าว, 2543.

Hunt, Brian. **Organizational Re-design to Enhance
Education Effectiveness In Thailand.** College of
Management, Mahidol University, 2010.

Murphy, Joseph and Beck, Lynn G. **School – Based
Management as School Reform,** Corwin Press,
California, 1995.

