

รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด*

THE MODEL OF SCHOOL BASED MANAGEMENT FOR SMALL SIZE PRIMARY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF TRAT EDUCATIONAL SERVICE AREA



สมศรี ฐักดี**
ผศ.ดร. สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์***
รศ.ดร. เสรี ชัดแถม****

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจรูปแบบการบริหารงาน และเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารกลุ่มงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด โดยใช้เทคนิคเดลฟายศึกษาความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 27 คน ซึ่งใช้การสุ่มแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามแบบปลายเปิด และแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าความถี่ (Frequency) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range)

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารที่เหมาะสม คือ รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ให้ความเห็นชอบ ประเมินผล ตรวจสอบ ติดตามผลการบริหารกลุ่มงาน ประชาสัมพันธ์ จัดหา สนับสนุน สร้างภาคีเครือข่าย สนับสนุนปัจจัยทางการศึกษา องค์กรคณะกรรมการกลุ่มงาน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นประธาน ผู้แทนชุมชน ผู้แทนครู ที่ปรึกษา/ ผู้เชี่ยวชาญ/ นักวิชาการ ผู้แทนองค์กร

* วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

** นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

*** ที่ปรึกษาหลัก ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

**** ที่ปรึกษาร่วม คณะวิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา มหาวิทยาลัยบูรพา

ปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนนักเรียน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนผู้ปกครอง แนวทางในการดำเนินงาน กลุ่มงานวิชาการ ประกอบด้วย จัดทำหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ พัฒนาครู แหล่งเรียนรู้ ใช้รูปแบบการประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ตามความเหมาะสมพัฒนาปรับปรุงการประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย การสรรหาบุคลากรตามกรอบอัตรากำลัง ขอการสนับสนุนบุคลากรจากชุมชน ประเมินผลการปฏิบัติงาน พิจารณาความดี ความชอบด้วยความยุติธรรม สนับสนุนปัจจัยในการปฏิบัติงาน กลุ่มงานงบประมาณ ประกอบด้วย จัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ระดมทรัพยากรจากชุมชน ตั้งคณะกรรมการควบคุมการใช้งบประมาณ รายงานผลการใช้งบประมาณ กลุ่มงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วย กำหนดนโยบายตามบริบทของสถานศึกษา จัดทำแผนยุทธศาสตร์ สร้างภาคีเครือข่ายพัฒนาการศึกษา จัดจ้างครูธุรการ จัดระบบบริการแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว

คำสำคัญ: รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน/ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก/
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร

ABSTRACT

This research objectives were to find out the model of school based management for small size primary school under the Office of Trat Educational Service Area. The future research design, Delphi Technique, was used to gather the consensus idea of 27 specialists derived by purposive sampling technique. The research instruments were open ended and five- rating scale questionnaires. The statistical devices were frequency, median and inter-quartile range.

The finding revealed that; The appropriated model of small size primary school administration was “integrated of teaching – learning model”. Power and authorities of basic education institutions committee were presenting idea, suggestion, approving, evaluating, inspection, follow up school work, public relation, supporting, networking, and provide educational facilities. The committee team consisted of school director as the chairman, the representatives from community were teachers, advisors, specialists, educators, delegates from local authorities, students, alumni as well as parents. The work departments were; first, academic affair, consisted of constructing the curriculum and integrated lesson plan, teachers development, learning resources, variety of measurement techniques, setting learning criteria suitable for school, developing continually internal assurance system; second, human resource development consisted of personnel recruitment in the frame of manpower planning, request for community support, evaluation of work performance, fair rewarding and supporting working facilities; third, monetary and budgeting consisted of result based budgeting, gathering resource from community, promoting team for controlling budget allocation, and budget reporting; and fourth administrative affairs consisted of



policy setting, strategic planning, education network setting, hiring office personnel, and providing one stop service.

KEYWORDS: Model of school based management/ Small size primary school/ Office of trat educational service area

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1980 เมื่อมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจนเกิดความสำเร็จในการพัฒนาองค์การทางอุตสาหกรรมและการพาณิชย์ กลยุทธ์ในการทำให้องค์การมีประสิทธิภาพในการทำงาน เน้นการกระจายความรับผิดชอบ ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และได้รับความพึงพอใจจากลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก ความสำเร็จจากภาคอุตสาหกรรมทำให้การศึกษาเห็นว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นจำเป็นต้องปรับกระบวนการและวิธีการทางการศึกษา โดยนำแนวคิดนี้มาใช้ในการจัดการศึกษา (อุทัย บุญประเสริฐ, 2545, หน้า 2-3) ซึ่งจากแนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาจากส่วนกลางต้องกระจายไปยังโรงเรียน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การประชาชน ชุมชน และเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานส่วนกลางที่เคยทำหน้าที่เป็นทั้งผู้จัดและผู้สนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างเบ็ดเสร็จจะต้องมีการปรับบทบาทและอำนาจหน้าที่ใหม่ เพื่อให้การศึกษามีคุณภาพมากขึ้น จากการศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กที่ผ่านมาพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ประสบปัญหาคล้ายคลึงกันใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเรียนการสอน ด้านความพร้อมทางปัจจัยของโรงเรียน และด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ปัญหาด้านการบริหารจัดการที่ผ่านมา การคมนาคมภายในประเทศนับว่าไม่ค่อยสะดวกมากนัก ดังนั้นรัฐบาลจึงจำเป็นต้องตั้งโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่มีประชากรอาศัยอยู่ แต่ในปัจจุบันความจำเป็นดังกล่าวได้ลดลง ประกอบกับอัตราการเกิดของประชากรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงทำให้มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก ซึ่งโรงเรียนดังกล่าวมีอัตราส่วนครูต่อนักเรียน นักเรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน ค่าใช้จ่ายต่อนักเรียนหนึ่งคน สูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ นอกจากนี้ยังมีโรงเรียนขนาดเล็กอีกจำนวนหนึ่งที่อยู่ในพื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษ เช่น พื้นที่ห่างไกลความเจริญ พื้นที่บนภูเขาสูง บนเกาะ ชายขอบของประเทศ เป็นต้น ซึ่งนักเรียนมีปัญหาในการเดินทางเป็นอย่างมาก ปัญหาอีกประการหนึ่งคือผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังขาดทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียน ซึ่งมีบริบทที่ต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่น ๆ การใช้ข้อมูลสารสนเทศ การนำผลของการประเมินงาน/โครงการมาใช้วางแผน ปรับปรุง พัฒนางาน ยังมีน้อย อีกทั้งการอพยพเคลื่อนย้ายของประชากรวัยเรียนที่ย้ายไปรับจ้างงานต่างพื้นที่ ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง และที่ผ่านมา ถึงแม้ว่าจะมีตัวแทนของชุมชนและองค์กรต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็ตาม แต่บทบาทของคณะกรรมการดังกล่าวยังมีไม่มากนัก และหากกล่าวถึงการประสานงานกับหน่วยงาน องค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนด้วยแล้ว เกือบจะกล่าวได้ว่ามีน้อยมาก หรือไม่มีเลยในบางพื้นที่ ชุมชน ผู้ปกครอง มีฐานะยากจน ไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน และการเรียนของบุตรหลานได้เท่าที่ควร (สำนัก

นโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551) สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 46 แห่ง ซึ่งจากปัญหาในการบริหารงานของโรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าวมาข้างต้น จึงมีความจำเป็นต้องศึกษา รูปแบบการบริหารให้เหมาะสมกับสภาพและความต้องการของโรงเรียนมีความชัดเจนรูปแบบที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับความพร้อม ความต้องการของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษา และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งสถานศึกษาจะได้ใช้เป็นข้อมูลในการบริหาร โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสำรวจรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารกลุ่มงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

คำถามการวิจัย

1. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาควรเป็นรูปแบบใด
2. การพัฒนารูปแบบการบริหารกลุ่มงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเป็นอย่างไร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
2. ใช้เป็นแนวทางในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปพัฒนาใช้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based-Management) สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ ในด้านรูปแบบการบริหารจัดการ และการบริหารกลุ่มงาน โดยใช้กรอบแนวคิดจากการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546)

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญเพื่อกำหนดรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยใช้เทคนิคแบบเดลฟาย เพื่อประมวลความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ทฤษฎี แนวคิด วิธีการบริหารโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน แล้วสร้างแบบสอบถามแบบปลายเปิดเพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ในด้านการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ และด้านข้อบ่งชี้การบริหารกลุ่มงานใน 4 กลุ่มงาน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป
2. ส่งกระจายข้อมูลจากแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญจากการตอบแบบสอบถามแบบปลายเปิด แล้วจัดสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จัดส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล
3. นำคำตอบจากแบบสอบถามในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ คือ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เป็นรายชื่อ แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามในรอบที่ 3 ส่งให้กับผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันคำตอบหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบของตนเอง
4. นำคำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 3 มาวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อพิจารณาข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันมาสรุปเป็นผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง ซึ่งได้รับการพิจารณาจากประธานที่ปรึกษา คณะกรรมการพิจารณาเค้าโครงวิทยานิพนธ์ มีจำนวน 27 ท่าน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. ผู้บริหารการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 5 ท่าน
2. นักวิชาการจากมหาวิทยาลัย จำนวน 4 ท่าน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 13 ท่าน
4. นักวิชาการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 5 ท่าน

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือในการใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญในด้านการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ และด้านข้อบ่งชี้การบริหารกลุ่มงานใน 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ดังนี้

1. แบบสอบถามแบบปลายเปิด (Opened End) เพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ในด้านการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ และด้านข้อบ่งชี้การบริหารกลุ่มงาน
2. แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับสร้างขึ้นจากแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามในฉบับที่ 1 สังเคราะห์เป็นแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล

3. แบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการนำข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 มาวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่มแล้วนำมาแสดงไว้ในแบบสอบถามรอบ 3 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเพื่อยืนยันคำตอบหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบของตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยใช้ค่าความถี่ของข้อมูล ในการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ และการคำนวณหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนารูปแบบการบริหารกลุ่มงานทั้ง 4 กลุ่มงาน อันได้แก่ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มงานงบประมาณ และกลุ่มงานบริหารทั่วไป

สรุปผลการวิจัย

1. รูปแบบการบริหารจัดการสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด ผู้เชี่ยวชาญโดยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ารูปแบบการบริหารที่เหมาะสม ได้แก่ รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารกลุ่มงาน ตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในการบริหารกลุ่มงานทั้ง 4 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล กลุ่มงานงบประมาณ และกลุ่มงานบริหารทั่วไปผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษามีอำนาจให้ ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและให้ความเห็นชอบ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา หลักสูตรสถานศึกษา/มาตรฐานการศึกษา/ แนวการจัดการเรียนการสอน/ หลักเกณฑ์การวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา การพัฒนาบุคลากร การบริหารงบประมาณของสถานศึกษา การกำหนดกฎระเบียบ การดำเนินกิจกรรมของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการประเมิน ตรวจสอบ ติดตามผลการใช้หลักสูตร การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การปฏิบัติงานของบุคลากร การบริหารทั่วไปของสถานศึกษา สนับสนุน จัดหา ประชาสัมพันธ์ และสร้างภาคีเครือข่ายในการสนับสนุนปัจจัยทางการศึกษา

3. องค์คณะในการบริหารกลุ่มงาน แบ่งเป็น 4 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล กลุ่มงานงบประมาณ และกลุ่มงานบริหารทั่วไป ผลการวิจัยพบว่า องค์คณะในการบริหารกลุ่มงาน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประธาน ผู้แทนจากชุมชน ผู้แทนครูที่รับผิดชอบกลุ่มงาน แต่ละกลุ่มงานของสถานศึกษา ที่ปรึกษา/ ผู้เชี่ยวชาญ/ นักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงาน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนนักเรียน ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้แทนผู้ปกครอง

4. แนวทางในการดำเนินงานการบริหารกลุ่มงาน

4.1 แนวทางในการดำเนินงานการบริหารกลุ่มงานวิชาการ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ คือ สถานศึกษาแต่งตั้งคณะทำงานวิเคราะห์หลักสูตรบูรณาการตามความต้องการและความจำเป็น หรือจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น มีการประเมินผลและปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์และผู้เรียน ครูผู้สอน ต้องมีการวิเคราะห์นักเรียนเป็นรายบุคคล จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการมีการปรับปรุง

พัฒนาอย่างต่อเนื่อง การจัดการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีความเหมาะสมกับช่วงอายุ/ความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น พัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ จัดสภาพแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ บรรยายาศึกษาให้เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ครูผู้สอนใช้รูปแบบการประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ และคุณธรรม จริยธรรม และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด สถานศึกษากำหนดมาตรฐานการศึกษาภายในสถานศึกษาตามความเหมาะสมและความต้องการของท้องถิ่นและสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดมีการพัฒนาปรับปรุงระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

4.2 แนวทางในการดำเนินงานการบริหารกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ คือ สถานศึกษาสรรหาบุคลากรจากกรอบอัตรากำลัง และขอสนับสนุนจากชุมชนองค์กรคณะบริหารกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลมีอำนาจในการกำหนดหลักเกณฑ์ คุณสมบัติในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความโปร่งใส ยุติธรรมและนำผลการประเมินใช้เป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดี ความชอบ พัฒนาบุคลากรตามความต้องการโดยสนับสนุนงบประมาณ สื่อ/ อุปกรณ์การสอน จัดค่าตอบแทนเพิ่มเติมให้กับครูผู้สอนที่มีชั่วโมงการสอนมาก และสามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ล้ำระจความต้องการและความพึงพอใจด้านสวัสดิการโดยต้องเชื่อมโยงกับภาระงานและความยุติธรรม จัดสรรงบประมาณสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานในโรงเรียน

4.3 แนวทางในการดำเนินงานการบริหารกลุ่มงานงบประมาณ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ คือ สถานศึกษาขนาดเล็กเสนอขอจัดตั้งงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษายึดหลักความประหยัดและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อหารายได้ให้กับสถานศึกษา มีการระดมทรัพยากรจากหน่วยงานอื่น การใช้จ่ายงบประมาณเน้นการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ คุ้มค่า มีการควบคุมการใช้จ่ายเงินจัดทำเอกสารทางการเงินเพื่อตรวจสอบ มีการตั้งคณะกรรมการประเมินการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อปรับปรุงและพัฒนา จัดทำรายงานผลการดำเนินงานโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน และนำความคิดเห็นข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้องมาวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป

4.4 แนวทางในการดำเนินงานการบริหารกลุ่มงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ คือ การกำหนดปรัชญา และนโยบายของสถานศึกษาควรกำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา มีการศึกษาสภาพทั่วไปและปัญหาของสถานศึกษาโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 3-5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารแบบบูรณาการ จัดเครือข่ายในการหาแนวทางและนโยบายต่าง ๆ ในการจัดบริการให้แก่นักเรียนและชุมชน ดำเนินการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ระเบียบ และแนวปฏิบัติในสถานศึกษายึดหลักจากพระราชบัญญัติ และระเบียบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยอาจเพิ่มเติมในส่วนความต้องการหรือจุดเน้นที่ท้องถิ่นต้องการ มีการประเมินผลการปฏิบัติตามระเบียบเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข ส่งเสริมให้ผู้แทนชุมชนเข้ามาเป็นกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ในสถานศึกษา จัดกิจกรรมทางสังคมและการศึกษาร่วมกับชุมชน จัดตั้งเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อประสานงานสนับสนุนการจัดการศึกษา สร้างภาคีเครือข่ายการ

ศึกษากับหน่วยงานอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทรัพยากรทางการศึกษา ดำเนินการประเมินผลความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา จัดจ้างครูปฏิบัติงานธุรการ หมุนเวียนบุคลากรในการรับผิดชอบงานเพื่อให้บุคลากรมีทักษะที่หลากหลายรองรับการบูรณาการ จัดระบบบริการแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (One-stop service)

อภิปรายผล

จากผลวิจัยที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 ซึ่งเป็นรอบสุดท้ายมาเป็นหลักในการอภิปรายโดยอ้างอิงข้อมูลประกอบยืนยันผลที่ได้จากการวิจัย เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้นผู้วิจัยได้นำมาอภิปราย ดังนี้

1. การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด ผู้เชี่ยวชาญมีมติเห็นว่ารูปแบบที่เหมาะสม ได้แก่ รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ เป็นวิธีการที่สามารถแก้ปัญหาสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาในการสอน สามารถแก้ปัญหาครูไม่ครบชั้น และการขาดแคลนสื่อการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้อาจเนื่องจากการแก้ปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งมีหลากหลายแตกต่างกันไป การแก้ปัญหาที่ให้บรรลุเป้าหมายได้จึงจำเป็นต้องใช้รูปแบบบูรณาการให้เหมาะสมตามลักษณะของปัญหาของแต่ละโรงเรียนสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546) ที่ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการในโรงเรียนขนาดเล็กว่า รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการจะทำให้ครูมีความใกล้ชิดกับนักเรียน สามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่างผู้เรียน และสามารถแก้ปัญหาเป็นรายกรณีได้ ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เนื่องจากชุมชนไม่ต้องการให้มีการยุบเลิกโรงเรียนหรือนำนักเรียนไปเรียนร่วมกับโรงเรียนอื่น และโรงเรียนแต่ละแห่งยังเป็นศูนย์กลางในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน การที่จะยุบรวม หรือรวมโรงเรียนจะทำให้วงจรความสัมพันธ์ของชุมชนขาดหายไป อีกทั้งจากการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด (2551) ยังได้กล่าวว่ามาตรการการยุบหรือรวมโรงเรียนมิใช่แนวทางแก้ไขที่จะประสบความสำเร็จในทุกกรณีสภาพพื้นที่ตั้งของโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดตราดจะตั้งอยู่ในพื้นที่ที่อยู่ห่างไกล บางโรงเรียนก็ตั้งอยู่บนพื้นที่เกาะไม่มีโรงเรียนใกล้เคียง จึงค่อนข้างมีความยากลำบากในการจะใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบการเรียนรวม และจากผลการวิจัยที่ได้ยังสอดคล้องกับสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน (2547) ที่ได้ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก จากผลการติดตามและประเมินผล พบว่า ทั้งผู้บริหาร ครูผู้สอนและผู้ปกครองมีความคิดเห็นตรงกันว่า รูปแบบที่มีความเหมาะสมในการจัดการเรียนการสอนมากที่สุด คือ รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารกลุ่มงาน อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารกลุ่มงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอการพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ให้ความเห็นชอบ ประเมินผล ตรวจสอบ ติดตามผลการบริหารกลุ่มงาน ประชาสัมพันธ์ จัดหา สนับสนุน สร้างภาคีเครือข่าย สนับสนุนปัจจัยทางการศึกษา ทั้งนี้ผลการวิจัยนี้

สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ที่เน้นการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการดังกล่าว และจากผลการวิจัย สอดคล้องตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานทำหน้าที่จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและพัฒนาการเรียนการสอนและส่งเสริมงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ และพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้โควาลสกี (Kowalski, 2003, pp. 27-33) ที่ได้กล่าวถึงคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาได้กำหนดให้มีหน้าที่รับผิดชอบในการให้ความเห็นชอบนโยบายของโรงเรียน แผนพัฒนาโรงเรียน หลักสูตรของโรงเรียน ให้คำปรึกษาแนะนำเชิงนโยบายแก่ผู้บริหารสถานศึกษา กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน และสอดคล้องกับความคิดของแรกก์และพาร์ติงตัน (Wragg & Partington, 1990, pp. 30-45) ที่กล่าวว่า คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทรับผิดชอบเกี่ยวกับการดูแลการใช้งบประมาณของโรงเรียน กำหนดเป้าหมายของโรงเรียนช่วยเหลือแนะและการตัดสินใจของโรงเรียน ดูแลการสัญญาว่าจ้างบุคลากร การพิจารณาการขึ้นเงินเดือน การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน

3. องค์คณะบุคคลในการบริหารกลุ่มงาน ทั้ง 4 กลุ่มงาน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นประธาน ผู้แทนชุมชน ผู้แทนครู ที่ปรึกษา/ผู้เชี่ยวชาญ/ นักวิชาการ ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนนักเรียน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนผู้ปกครอง โดยผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าเนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กมีบุคลากรน้อยจึงจำเป็นต้องสรรหาบุคคลจากภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษานับเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกลุ่มงานทั้ง 4 กลุ่มงานของโรงเรียน ดังที่ โควาลสกี (Kowalski, 2003, pp. 27-33) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารว่า จะต้องทำหน้าที่วางแผน กำหนดเป้าหมาย จุดประสงค์ ยุทธศาสตร์ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การจัดการได้แก่ จัดบุคคล วัสดุ ทรัพยากรให้เหมาะสมในการปฏิบัติ และการใช้ทรัพยากรให้เกิด ผลสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบงานดังกล่าวทั้ง 4 งาน ส่วนคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาได้กำหนดให้มีหน้าที่รับผิดชอบในการให้ความเห็นชอบนโยบายของโรงเรียน แผนพัฒนาโรงเรียน หลักสูตรของโรงเรียน ให้คำปรึกษาแนะนำเชิงนโยบายแก่ผู้บริหารสถานศึกษา กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน และจากผลการวิจัยพบว่าในการบริหารกลุ่มงานจำเป็นจะต้องประกอบด้วยองค์คณะบุคคลจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้การบริหารเป็นไปด้วยความรอบคอบให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมรับผิดชอบทั้งการรับรู้และเข้ามามีส่วนรับภาระ สร้างความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาสถานศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ ตรีนาก กลิ่นชั้น (2547) ที่ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาพบว่า การประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับความร่วมมือในการบริหารจัดการของชุมชนและมีการวางแผนการดำเนินงาน ประเมินผล ปรับปรุงและรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ดังที่ดิเรก วรรณเศียร (2545, หน้า 313-315) ได้วิจัยการพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้กล่าวว่า ในการบริหารองค์การยุคปัจจุบัน ที่ยึดหลักการบริหาร

แบบมีส่วนร่วมและในการกระจายอำนาจให้บริหารจัดการตนเองมากที่สุด บทบาทของผู้บริหารองค์การ ควรเป็นผู้นำ มากกว่าเป็นผู้อำนวยความสะดวก เน้นการใช้ภาวะผู้นำมากกว่าการสั่งการ ดังนั้นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หน้าที่ของผู้อำนวยความสะดวกโรงเรียนหรือหน้าที่ของการบริหารโรงเรียนอีกด้านหนึ่งคือ การนำ (Leading) นั้นเองประเด็นที่สอดคล้องกับการนำ ได้แก่ 1) การบริหารโดยองค์คณะบุคคล 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม 3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4) การจัดการความขัดแย้ง และ 5) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

4. แนวทางในการดำเนินงานการบริหารกลุ่มงาน

4.1 แนวทางในการดำเนินงานการบริหารกลุ่มงานวิชาการ ประกอบด้วย จัดทำหลักสูตร และแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ พัฒนาคู่มือ แหล่งเรียนรู้ ใช้รูปแบบการประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ตามความเหมาะสม พัฒนาปรับปรุงการประกันคุณภาพ ภายในอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ มีเหตุผลในการดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดตราด ให้สามารถยกระดับความก้าวหน้าตามเกณฑ์ มาตรฐานระดับชาติ ซึ่งจากผลการวิจัยที่ได้มีความสอดคล้องกับสมคัตต์ พิเศษสุทธิกุล (2550, หน้า 77) ที่ได้วิจัยถึงรูปแบบการบริหารวิชาการ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก พบว่าสถานศึกษาควร ดำเนินการบูรณาการหลักสูตรสถานศึกษา และผู้เรียนเป็นช่วงชั้น และจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น จัดตั้งศูนย์ การเรียนรู้ ห้องเรียนและรถคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่และการเรียนผ่านดาวเทียม จัดเครือข่ายหมุนเวียน บุคลากรครู นักเรียนช่วยเหลือกัน พี่สอนน้อง ส่งเสริมให้ใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา การจัดซื้อหนังสือ แบบฝึกหัด คู่มือครู และแผนการจัดการ เรียนรู้ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา มีการประเมินคุณภาพภายใน มีการนิเทศโดย ศึกษาในเทศก์ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและเป็นวิทยากรในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน นอกจากนี้สิริพัชร เจษฎาวิโรจน์ (2546) ที่ได้ให้ความเห็นของประโยชน์ของการ บูรณาการ ไว้ว่า ทำให้ผู้เรียนเข้าใจเนื้อหาวิชาในลักษณะองค์รวม ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในชีวิตได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพส่งเสริมกระบวนการ คิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และประยุกต์ความรู้มาใช้แก้ปัญหาและการประยุกต์ใช้ทักษะ ต่างๆ สอดคล้องกับสุจิต พิระพงศ์ (2547) ได้ประมวลข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า ควรให้ชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการ บริหาร ช่วยเหลือสนับสนุนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกิจกรรมของสถานศึกษาและงบประมาณ ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้และทำวิจัย มีการนิเทศติดตามการใช้หลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและควรนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการเรียน การสอน

4.2 แนวทางในการดำเนินงานการบริหารกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย การสรรหาบุคลากรตามกรอบอัตรากำลัง ขอกการสนับสนุนบุคลากรจากชุมชน ประเมินผลการปฏิบัติงาน พิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม สนับสนุนปัจจัยในการปฏิบัติงาน โดยจากผลการวิจัยมีความสอดคล้องตามที่โอเวน (Owen, 1992, p. 607-A) ซึ่งทำการศึกษาผลสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในเมืองเทนเนสซี ผลการศึกษาพบว่า ต้องมีการพัฒนาผู้ร่วมงานการติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ซัลลิส (Sallis, 2002, p. 67) ที่

กล่าวว่า การบริหารองค์การที่มีคุณภาพนั้น ต้องมีการเพิ่มอำนาจให้แก่บุคลากร ซึ่งรวมถึงการพัฒนาทักษะ กระบวนการปฏิบัติงาน การขจัดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรม สอดคล้องกับ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544) ที่ได้กล่าวไว้ว่า บุคลากรในสถานศึกษาต้องได้รับการพัฒนาทักษะในหน้าที่ให้เป็นมืออาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับบทบาทเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรในท้องถิ่นในการพัฒนาการศึกษา ครูต้องมีความสามารถในการปรับกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง สามารถปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับท้องถิ่นและผู้เรียน รู้จักพัฒนาตนเอง และชัยสิทธิ์ เลิศไกร (2548, หน้า 67) ได้กล่าวว่า ด้านการพัฒนา ควรสร้างความตระหนักให้ครูเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองและจัดสรรในการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ ให้ขวัญกำลังใจ ด้วยการให้รางวัล เกียรติบัตร เพื่อเป็นผลให้ครูนำไปใช้ประกอบการจัดทำผลงานทางวิชาการ ความดีความชอบ สวัสดิการและสิทธิพิเศษอื่นๆ ซึ่งรายงานโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก กระทรวงศึกษาธิการ (2544, หน้า 59) นำเสนอว่าครูขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อันส่งผลให้ผู้เรียนในความรับผิดชอบมีผลการประเมินคุณภาพ อยู่ในเกณฑ์ที่ไม่เป็นที่น่าพอใจ จึงน่าจะปรับปรุงแก้ไข

4.3 แนวทางในการดำเนินงานการบริหารกลุ่มงานงบประมาณ ประกอบด้วยจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ระดมทรัพยากรจากชุมชน ตั้งคณะกรรมการควบคุมการใช้งบประมาณ รายงานผลการใช้งบประมาณ สอดคล้องกับสมศักดิ์ พิเศษสุทธิกุล (2550, หน้า 77-78) ที่ได้วิจัยถึงรูปแบบการบริหารงบประมาณ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ว่าควรจัดสรรงบประมาณนอกเหนือจากเงินรายได้ให้เพียงพอในลักษณะยืดหยุ่นใช้ได้ตามความจำเป็นเน้นผลงาน มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโดยระดมทรัพยากรจากชุมชน จัดตั้งเครือข่ายกับสถานใกล้เคียง การประเมินผล ติดตาม ตรวจสอบ รายงานการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนการบริหารการเงิน การบัญชี การพัสดุ จัดซื้อจัดจ้างให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือเจ้าหน้าที่เฉพาะเป็นผู้ดำเนินการ ทั้งนี้งบประมาณถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนให้ทรัพยากรทางการบริหารโรงเรียน สามารถที่จะทำให้โรงเรียนให้บริการการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้นโรงเรียนจึงมีความจำเป็นต้องมีอำนาจโดยตรงในการบริหารงบประมาณของตนเองภายใต้หลักธรรมาภิบาล กล่าวคือ ต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เป็นองค์ประกอบสำคัญ การบริหารงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จึงกำหนดให้มีแผนงานหรือโครงการ มีระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การติดตามและรายงานผล นอกจากนี้สุจิต พิระพงศ์ (2547) ได้ประมวลข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าการจัดสรรงบประมาณควรมีการจัดทำแผนงานโครงการ และจัดสรรให้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นมีการกำกับติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผน โครงการและสำรวจแหล่งทรัพยากรบุคคล องค์กร หน่วยงานที่มีศักยภาพในการสนับสนุนและประสานความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดการศึกษา

4.4 แนวทางในการดำเนินงานการบริหารกลุ่มงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วยกำหนดนโยบายตามบริบทของสถานศึกษา จัดทำแผนยุทธศาสตร์ สร้างภาคีเครือข่ายพัฒนาการศึกษา จัดจ้างครูธุรการ จัดระบบบริการแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว ซึ่งการเสนอแนวทางเช่นนี้ เพราะเป็นแนวทางตามนโยบายการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ของรัฐบาลหลังการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ของรัฐบาลหลังการประกาศนโยบายปฏิรูปการศึกษา พ.ศ. 2542 จากผลการวิจัยที่ได้มีความสอดคล้องกับสำนักงานคณะ

กรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546) ได้กำหนดเงื่อนไขความสำเร็จของการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ ว่าควรลดงานธุรการของโรงเรียนลง เพื่อให้ครูได้ทุ่มเทให้กับการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานที่รับผิดชอบควรหาทางลดภาระงานด้านธุรการของโรงเรียนลง โดยการสนับสนุนอัตรานักวิชาการด้านธุรการให้แก่โรงเรียน หรืออาจพิจารณาสนับสนุนงบประมาณค่าตอบแทนเพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดหาบุคลากรในท้องถิ่นมาช่วยดำเนินการ นอกจากนี้สมศักดิ์ พิเศษสุทธิกุล (2550, หน้า 78) ที่ได้วิจัยถึงรูปแบบการบริหารทั่วไป ว่าควรมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน ปฏิทินปฏิบัติงานมีขั้นตอนชัดเจนงานจบที่จุดเดียวและมีแผนที่ทางการศึกษา มีการรวมงานธุรการเข้ากับงานงบประมาณ งานกิจการนักเรียนเข้ากับงานบุคลากร งานสัมพันธ์ชุมชนกับงานวิชาการ ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการบริหารจัดการและปฏิบัติงาน มีการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน มีการจัดระบบควบคุมคุณภาพภายในให้มีประสิทธิภาพ บริการสาธารณะระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในรูปของคณะกรรมการ และมีการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของโรงเรียนให้กับชุมชนได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ และจากผลการวิจัยในครั้งนี้ ยังได้แนวคิดในการบริหารจัดการ โดยให้มีการหมุนเวียนบุคลากรรับผิดชอบงาน ซึ่งจะเป็นผลให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างหลากหลาย และสามารถที่จะปฏิบัติงานแทนกันได้ อีกทั้งโรงเรียนขนาดเล็กจะมีบุคลากรน้อยก็จะสามารถทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลงานวิจัยไปใช้ในระดับนโยบาย

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรกำหนดนโยบาย มาตรการและแนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพที่มืองค์คณะทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับกระทรวง เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เพื่อปฏิบัติเชิงรุก โดยเฉพาะการจัดสรรงบประมาณให้กับสถานศึกษาอย่างเพียงพอ และการระดมทรัพยากร และการมีส่วนร่วม จากทุกภาคส่วนอย่างจริงจัง

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดตราด ควรให้ความสำคัญระดับสูงสุดในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้ง 46 โรงเรียน โดยการรวมกลุ่มโรงเรียน กลุ่มละ 5-6 โรงเรียน โดยมีโรงเรียนพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือและประสานงานภาคีเครือข่าย เพื่อระดมความช่วยเหลือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กให้สำเร็จภายใน 3-5 ปี ให้ได้

2. ข้อเสนอแนะในการนำผลงานวิจัยไปใช้ในระดับปฏิบัติการ

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียน กำหนดแผนพัฒนาการศึกษา เพื่อใช้ในการบริหารและพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อเจาะลึกสภาพปัญหา และแนวทางแก้ไขเป็นรายโรงเรียน

2.2 ควรมีการนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปวิจัยเชิงทดลองเพื่อตรวจสอบว่าผลการวิจัยที่ได้มามีประสิทธิภาพในการที่จะนำมาปฏิบัติจริงหรือไม่

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). *กระบวนการสู่ความสำเร็จใน 3 ยุทธศาสตร์ของกรมสามัญศึกษา*.
กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- ชัยสิทธิ์ เลิศไกร. (2548). *การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการดำเนินการตามโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2*.
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ดิเรก วรณเศียร. (2545). *การพัฒนาแบบจำลองสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต,
สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ตรีนาถ กลิ่นชื่น. (2547). *รูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพเพื่อการประกัน
คุณภาพ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สมศักดิ์ พิเศษสุทธิกุล. (2550). *รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สิริพัชร เจษฎาวิโรจน์. (2546). *การจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ*. กรุงเทพฯ: บริษัท บุ๊ค พอยท์ จำกัด.
- สุจิต พิระพงศ์. (2547). *การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราช. (2551). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ปี 2551-2553*.
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราช.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2546). *รูปแบบการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก*.
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2547).
โครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ. (อัดสำเนา).
- สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). *แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก*.
วันที่สืบค้น 28 เมษายน 2551, เข้าถึงได้จาก
<http://smallschool.obec.go.th/topnews/view.php?36>.
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2544). *การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา*.
กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์

อุทัย บุญประเสริฐ. (2545). *การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Kowalski, J. T. (2003). *Contemporary school administration: An introduction*. Sydney: Pearson Education.

Owen, H. F. (1992). School based decision making: What is necessary for a successful implementation on the public school of Tennessee. *Dissertation Abstracts International*, 53(3), 670-A.

Sallis, E. (2002). *Total quality management in education* (3rd ed). London: Kogan Page Limited.

Wragg, E. C., & Partington, J. A. (1990). *The school governors' handbook*. London: T. J. Press.

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

