

การวิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบการบริหารโรงเรียนชั้นนำขนาดเล็ก
ในชนบทที่มีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
และโรงเรียนบ้านแม่จ้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1*
(A Comparative Analysis of Effective Administration Model of Small-sized
Leading Schools in Remote Areas : A Case Study of Ban Nongyaplong
School under the Jurisdiction of the Office of Buriram Educational Service
Area 1 and Ban Maejong School under the Jurisdiction of the Office of
Chiang Mai Educational Service Area 1)

ภูวนาถ ยูพานวิทย์**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพภูมิหลังเงื่อนไขที่ส่งเสริมและอุปสรรคต่อการบริหาร และ (3) เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างกันของการบริหารจัดการ โรงเรียนชั้นนำขนาดเล็กในชนบทที่มีประสิทธิภาพในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 2 โรงเรียน โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ได้แก่ โรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และโรงเรียนบ้านแม่จ้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

เชียงใหม่ เขต 1 โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้นำชุมชน ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ปกครองและภูมิปัญญาท้องถิ่น เก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ระดับลึก (In-depth Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) และการสังเกตและจดบันทึก (Observation and Field-note) วิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปโดยวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการของแต่ละโรงเรียน (Illustrative Model) วิเคราะห์เชิงวัฒนธรรม (Cultural Analysis) วิเคราะห์ภาพ

*วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

**นิสิตหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

ความสำเร็จ (Successive approximation) และตรวจสอบข้อมูลโดยใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) และตรวจสอบแบบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) แล้วนำกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลอ่านซ้ำอีก (Reflecting)

ผลการวิจัยพบว่า

โรงเรียนบ้านแม่จ้องกำหนดโครงสร้างการบริหารงานเป็น 5 งาน และกำหนดรูปแบบการบริหารงานที่เรียกว่า "แม่จ้องบูร" คือ บ้าน วัด และโรงเรียนร่วมกันบริหารและจัดการศึกษา ส่วนโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง กำหนดโครงสร้างการบริหารเป็น 4 งาน และบริหารจัดการศึกษาโดยเน้นการบูรณาการของการมีส่วนร่วมจากฝ่ายต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน สำหรับเงื่อนไขที่ส่งเสริมการบริหารที่มีประสิทธิภาพของทั้งสองโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการ เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ครูมีความรับผิดชอบหน้าที่ มีความสามัคคีและร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นฝ่ายนำในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน ผู้นำทางศาสนา มีบทบาทที่สำคัญ ในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาในชุมชน และการเรียนการสอน ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้นำชุมชนให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ส่วนเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารของทั้งสองโรงเรียนได้แก่ระบบราชการทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอ รายได้ประชากรอยู่ในเกณฑ์ต่ำ และสถาบันครอบครัวของคนในชุมชนอ่อนแอ สำหรับผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบโรงเรียนชั้นนำขนาดเล็กที่มีประสิทธิ

ภาพทั้งสองโรงเรียน พบว่ามีลักษณะร่วมที่เหมือนกันคือผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ คณะครูทำงานเป็นทีม มีความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้นำชุมชนให้การสนับสนุน จัดให้นักเรียนได้สืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น และมีการกระจายอำนาจการบริหาร ส่วนที่ต่างกันคือ การจัดโครงสร้างการบริหารงานและผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้งสองแห่งมีกลยุทธ์ในการบริหารที่แตกต่างกันผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง เน้นที่การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยเฉพาะเรื่องการจัดการเรียนการสอน ส่วนผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่จ้องเน้นทีมงานและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

ABSTRACT

The objectives of this study were threefold:

(1) to analyze the effective administration model and background of small-sized leading schools in remote areas of the northern and northeastern Thailand, (2) to examine promoting conditions and obstacles in school administration, and (3) to compare the similarity and contrast the difference in school administration of two schools namely Ban Nongyaplong school, under the jurisdiction of the Office of Buriram Educational Service Area 1 and Ban Maejong school under the jurisdiction of the Office of Chiang Mai Educational Service Area 1. The investigation employed the qualitative research method and the purposive sampling technique in the selection of the samples of the study. The samples included school directors,

teachers, students, school committee, community leaders, local government officials, parents, and local wisdom. The research instrument consisted of documentary studies, in-depth interview, focus group discussion, observation, and field-note. Content analysis of illustrative administration model, cultural analysis, and successive approximation were employed in the analysis of collected data. The data collected were assessed by using methodological triangulation, investigator triangulation, and key informant's reflecting triangulation.

The research findings were as follows:

Ban Maejong school has divided administrative model into five departments and established the model for its administration known as "Maejong Bor-Won" referring to Home or Community, Buddhist Temple, and School Model. The three components have been encouraged to support educational provision to students in its service area. Ban Nongyaplong school, however, has divided its administration into four departments and focused on the integration of cooperation from the involved bodies appropriate to the school and community context.

In terms of conditions promoting the effectiveness of school administration of the two schools, it was found that factors, that is, the professionalism of school directors, responsible teachers, the unity and cooperation of staff in continuously developing the quality of education played an important role in the school effective

administration. In addition, the school committee was found to be the leader in developing and solving all problems happening in schools. The religious leaders were also found to be a key factor in developing the community and schools in relation to teaching and learning aspect, and the local government officials and the community leaders were found to be the key supporter of the school administration.

The bureaucracy causing the delay in work operation, insufficiency of budget, low income of the people in community, and the weakness of families in the community were found to be the conditions disrupting the effectiveness of school administration of the two schools.

For the comparison and contrast of the two schools, the professionalism of school directors, team working of the teachers, the support from the school committee and local leaders in providing students with local knowledge and skill conservation, and decentralized administration were found to be the similarities of the administration of two small-sized schools. The differences between two schools included the administration model and the administrative strategies used by the school directors. Regarding the administrative strategies, the director of Ban Nongyaplong school focused on living and working himself as a good example particularly in teaching and learning whereas the director of Ban Maejong school concentrated on team working and the cooperation of school stakeholders.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักและเป็นหน่วยปฏิบัติที่ใกล้ชิดผู้เรียนมากที่สุดที่จะทำให้การปฏิรูปการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บรรลุเป้าหมายผู้เรียนมีคุณภาพได้รับการบริการทางการศึกษาได้อย่างทั่วถึง เท่าเทียมและเป็นธรรม สถานศึกษาจึงต้องมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผล มีศักยภาพ รองรับภาระงานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาจากรัฐได้อย่างแท้จริงทั้งด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป แต่จากการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (รอบแรก พ.ศ. 2544 - 2548) โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา พบว่า สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 66) จัดการศึกษายังไม่ได้มาตรฐานเนื่องจากผู้เรียนส่วนใหญ่ขาดความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ ขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ขาดทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ขาดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ขาดทักษะในการทำงาน ไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สำหรับด้านผู้บริหารพบว่าผู้บริหารไม่ได้มาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ โดยเฉพาะกรณีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียน และท้องถิ่น การมีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การส่งเสริมกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่วนด้านครูพบว่าไม่ได้มาตรฐานครูไม่เพียงพอครูขาดความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

สถานศึกษาที่จัดการศึกษายังไม่ได้มาตรฐานในด้านต่าง ดังกล่าวเกือบทั้งหมดเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กในชนบท สถานศึกษาขนาดเล็กเหล่านี้ส่วนใหญ่มีปัญหาสำคัญ 2 ประการ คือ 1) นักเรียนจากสถานศึกษาขนาดเล็กมีคุณภาพค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนขาดความพร้อมทางด้านปัจจัย เช่น ครูไม่ครบชั้นเรียน ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอนและวัสดุอุปกรณ์ โดยเฉพาะสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทั้งนี้เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณส่วนใหญ่ใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการจัดสรร และ 2) สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการบริหาร กล่าวคือ มีการลงทุนค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ เช่น อัตราส่วนครูต่อนักเรียนซึ่งตามมาตรฐานต้องครู 1 คน ต่อนักเรียน 25 คน แต่สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กอัตราส่วนครูต่อนักเรียน เท่ากับ 1 ต่อ 8 - 11 คนเท่านั้น

แต่อย่างไรก็ตาม ได้พบว่ามีโรงเรียนขนาดเล็กในชนบทที่สามารถบริหารจัดการศึกษาท่ามกลางความขาดแคลน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ นโยบายและเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ได้รับ การรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา โดยผ่านการประเมินในระดับดีขึ้นไปทุกมาตรฐาน ได้รับรางวัลพระราชทาน ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารต้นแบบจากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้รับการยอมรับจากชุมชน จึงเป็นจุดสนใจที่ผู้วิจัย ในฐานะเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ที่ต้องบริหารจัดการศึกษาให้

ประสบผลสำเร็จต้องการศึกษาวิจัยเพื่อตอบคำถามว่าโรงเรียนชั้นนำขนาดเล็กในชนบทมีการบริหารอย่างไรจึงประสบผลสำเร็จ และมีเงื่อนไขที่ส่งเสริมและเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารอย่างไรเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ อันจะนำไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

คำถามในการวิจัย

1. โรงเรียนชั้นนำ ขนาดเล็กในชนบทมีรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพอย่างไร
2. เงื่อนไขที่ส่งเสริมและเงื่อนไขเป็นอุปสรรคต่อการบริหารโรงเรียนชั้นนำขนาดเล็กในชนบทที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยอะไรบ้าง
3. โรงเรียนชั้นนำขนาดเล็กในชนบทในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีรูปแบบการบริหารที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

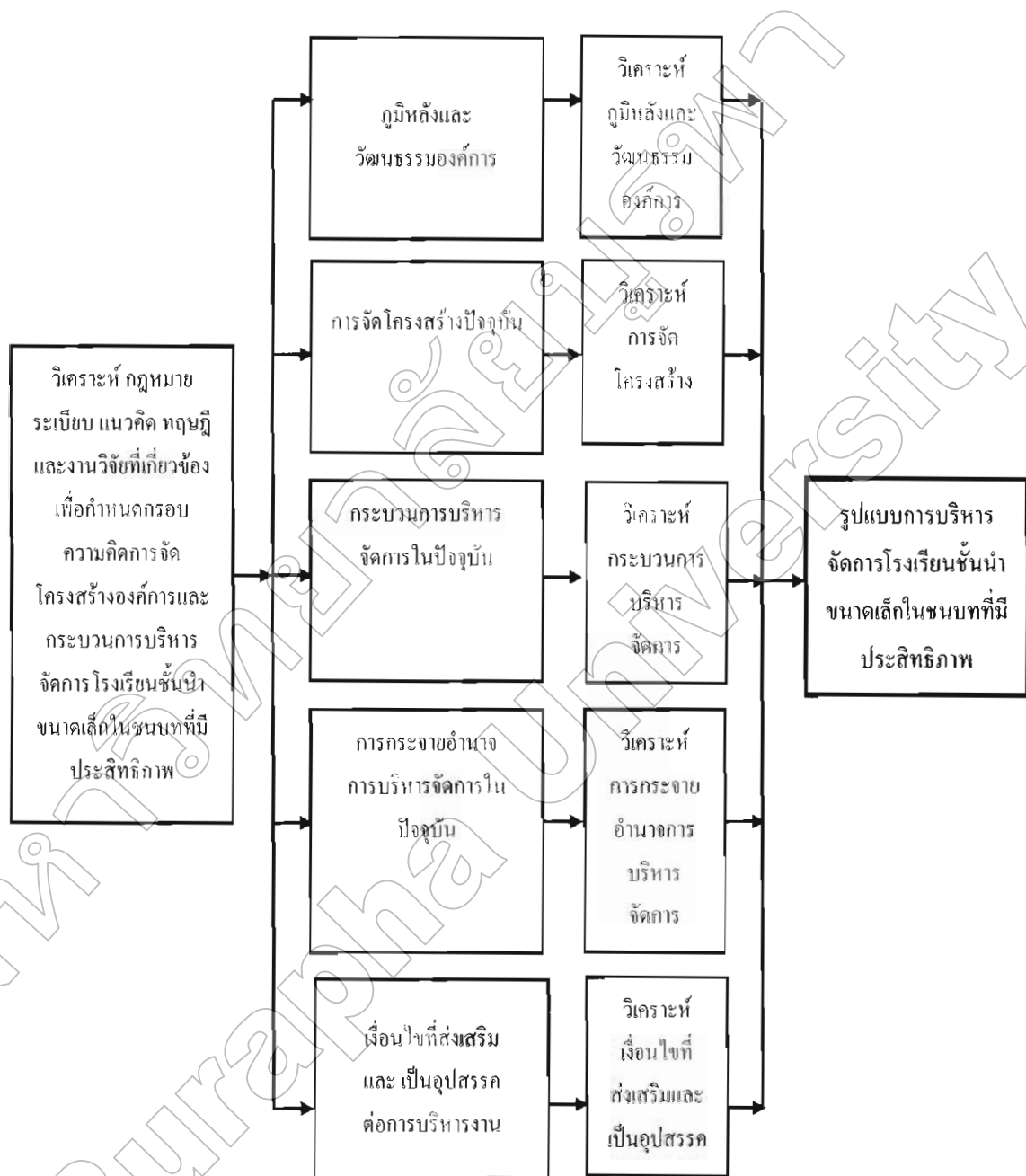
1. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนชั้นนำขนาดเล็กในชนบท
2. เพื่อศึกษาเงื่อนไขที่ส่งเสริมและเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารโรงเรียนชั้นนำขนาดเล็กในชนบทที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างกันของการบริหารโรงเรียนชั้นนำขนาดเล็กในชนบทที่มีประสิทธิภาพในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นฐานความรู้ด้านการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนชั้นนำขนาดเล็กในชนบท
2. ได้รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนชั้นนำขนาดเล็กในชนบทที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาและการพัฒนากรรบริหารการศึกษาของผู้บริหารและผู้สนใจทั่วไป
4. เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานการปฏิรูปการศึกษาต่อไป

กรอบความคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์กรและกระบวนการบริหารตามขอบข่ายภารกิจสถานศึกษาที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลภายใต้หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยแบ่งวิธีการดำเนินงานออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นเตรียมการดำเนินการวิจัย

1.1 กำหนดเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือก

โรงเรียนชั้นนำขนาดเล็ก 3 เกณฑ์ คือ 1) โรงเรียนได้รับรางวัลพระราชทานระหว่างปี พ.ศ. 2547 - 2549 2) โรงเรียนผ่านการประเมินภายนอก

รอบสองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) โดยผลการประเมินอยู่ในระดับดีขึ้นไปทุกมาตรฐาน 3) เป็นโรงเรียนที่ผู้อำนวยการโรงเรียนได้รับรางวัลผู้บริหารต้นแบบในระหว่างปี 2547 - 2549

1.2 การเลือกพื้นที่ที่ศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ โรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และโรงเรียนบ้านแม่จ้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ซึ่งโรงเรียนทั้งสองมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด

1.3 กำหนดเครื่องมือในการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 1) ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัย 2) เครื่องบันทึกเสียง 3) กล้องวิดีโอดิจิทัล 4) กล้องถ่ายภาพนิ่ง 5) แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้อำนวยการโรงเรียน และ ผู้อาวุโสในชุมชน 6) แนวคำถามการสนทนากลุ่มคณะครูทุกคนและ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 7) แนวการสังเกตการบริหารการศึกษา

1.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา 5 ท่าน

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 เก็บรวบรวมข้อมูล 4 วิธีหลักคือการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์ระดับลึก (In-depth Interview) การจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) และวิธีการสังเกตและการจดบันทึก (Observation And Field-Note)

2.2 ตรวจสอบคุณภาพความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า ด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) และมีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้าน

ผู้วิจัย (Investigator Triangulation) แล้วนำกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลอ่านหรือกลับไปถามผู้ให้ข้อมูลซ้ำอีก (Reflecting) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงตามที่ผู้ให้ข้อมูลบอก

2.3 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปและวิเคราะห์ภาพรวม โดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่ออธิบายรูปแบบการบริหารของแต่ละโรงเรียน (Illustrative Model) วิเคราะห์เชิงวัฒนธรรม (Cultural Analysis) เพื่ออธิบายว่าสังคม วัฒนธรรมของชุมชนเกี่ยวข้องกับการบริหารอย่างไรวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม (Analytic Comparison) และวิเคราะห์ภาพความสำเร็จ (Successive approximation)

3. ตรวจสอบยืนยันรูปแบบการบริหารโรงเรียนชั้นนำขนาดเล็กในชนบทที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยจัดประชุมสัมมนาผู้ให้ข้อมูลหลักของแต่ละโรงเรียน เพื่อวิเคราะห์สังเคราะห์ และยืนยันรูปแบบการบริหารโรงเรียนชั้นนำขนาดเล็กในชนบทที่มีประสิทธิภาพ

4. วิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบการบริหารและสรุปรายงาน

ผู้วิจัยนำเสนอแนะที่ได้จากการประชุมสัมมนาตามขั้นตอนที่ 3 มาปรับปรุงและวิเคราะห์เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างกันของการบริหาร รวมทั้งวิเคราะห์เปรียบเทียบเงื่อนไขที่ส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการบริหารโรงเรียนชั้นนำขนาดเล็กในชนบทที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนทั้งสองแห่ง และเขียนรายงานฉบับสมบูรณ์แล้วนำเสนอและเผยแพร่ต่อไป

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารที่มี

ประสิทธิภาพของโรงเรียนชั้นนำขนาดเล็กในชนบท

1.1 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนบ้านแม่จ้อง พบว่า

1) ด้านการบริหารวิชาการ โรงเรียนบ้านแม่จ้องได้นำครูภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาถ่ายทอดความรู้ให้นักเรียนอย่างหลากหลาย ได้แก่ งานประดิษฐ์จากใบตอง การสืบชะตาแม่น้ำแม่จ้อง การชั่งข้าว

การเลี้ยงผีปู่ย่า การตัดตุงใส่หมู การบายศรีสู่ขวัญ การสานตะกร้า การนวดฝ่าเท้า การตีมดโบราณ การฟ้อนพื้นบ้าน และโรงเรียนยังได้นำนักเรียนไปเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ซึ่งนักเรียนจะได้เรียนรู้จากกิจกรรมการเรียนรู้ดังกล่าวตลอดปีการศึกษา โรงเรียนได้จัดการเรียนรู้แบบที่สอนน้องโดยเฉพาะกิจกรรมการเรียนรู้ดนตรีพื้นเมืองเหนือสละสลวยซึ่งที่ชื่อว่า "ดนตรีช่วยกล่อมเกล่าฝึกจิตเราสู่สมาธิ" ซึ่งนักเรียนทุกคนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-5 จะได้เรียนจากรุ่นพี่ โดยนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 แต่ละคนต้องช่วยกันสอนรุ่นน้องอย่างน้อย 3 คน นอกจากนั้นโรงเรียนได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) เข้ามาช่วยในการเรียนการสอน

2) ด้านบริหารงบประมาณ โรงเรียนบ้านแม่จ้องได้ดำเนินการระดมทุนจากหน่วยงานองค์กรต่างๆ ทั้งจากสมาคมผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า โดยมีรูปแบบในการระดมทุนหลายรูปแบบ เช่น การขอบริจาคงบประมาณจากเครือข่ายผู้ปกครอง ผู้นำทางศาสนา การทอดผ้าป่าเพื่อการศึกษาของศักราชปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีเจ้าอาวาส คณะครู ผู้อำนวยการโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน ช่วยกันระดมทุน

เข้าโรงเรียน

3) ด้านการบริหารงานบุคคล โรงเรียนบ้านแม่จ้องได้ส่งเสริมให้ครูมีความสามัคคี ทำงานเป็นหมู่คณะ ทุกคนจะตั้งใจทำงานด้วยความเต็มใจ อุทิศเวลาให้กับทางราชการ และเมื่อทำงานที่รับผิดชอบเสร็จก็จะช่วยเพื่อนทำงานอื่น ๆ จนแล้วเสร็จ และระหว่างการทำงานก็จะมีการติดต่อประสานงานอยู่ตลอดเวลา นอกจากนั้นผู้ปกครองนักเรียนได้จัดเวรกันมาช่วยประกอบอาหารกลางวันให้นักเรียนโดยไม่คิดค่าตอบแทนใดๆ การจัดเวรยามรักษาการณ์ในบริเวณโรงเรียนทั้งกลางวันและกลางคืน ส่วนผู้ปกครองที่มีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพในท้องถิ่นก็จะเข้ามาถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้นักเรียน

4) การบริหารงานทั่วไป โดยเฉพาะการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เมื่อชุมชนมีกิจกรรม หรือ งานบุญ งานประเพณีต่าง ๆ ผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครูจะเข้าไปช่วยเตรียมงานตั้งแต่วันเริ่มงานจนกระทั่งงานแล้วเสร็จ นอกจากนั้นโรงเรียนยังได้จัดกิจกรรมที่เรียกว่า "กิจกรรมจิตอาสา" โดยนักเรียนรวมกลุ่มกัน 4-5 คน เพื่อออกไปดูแลผู้สูงอายุในชุมชนในวันเสาร์วันอาทิตย์ โดยไปอาบน้ำ สระผม พูดยกับคนชรา ซึ่งสิ่งที่เด็กๆ ได้รับกลับมา คือคนเฒ่าคนแก่ได้อบรม สั่งสอนเรื่องคุณธรรมจริยธรรม และให้ขนมและของใช้ต่างๆ ซึ่งถือเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนอีกอย่างหนึ่ง นอกจากนั้นโรงเรียนได้จัดกิจกรรมลดละเลิกอบายมุขในชุมชน โดยนักเรียนเป็นผู้ดำเนินการเริ่มตั้งแต่การสำรวจข้อมูลแหล่งอบายมุข ได้แก่ ร้านค้าสุรา บุหรี่ สำรองข้อมูลการดื่มเหล้า สูบบุหรี่ในชุมชน แล้วนำมาวางแผนการณรงค์ลด ละ เลิก อบายมุข

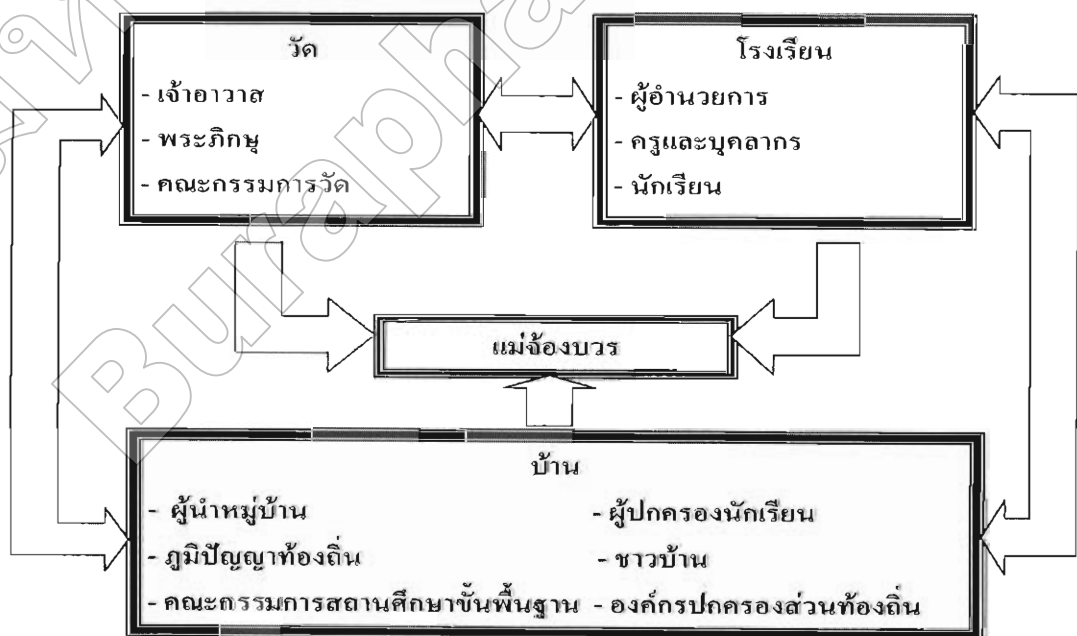
มีการออกมรณงค์ประชาสัมพันธ์ในชุมชนรวมทั้งพิธีกรรมเทเหล้าเผาบุหรี่ ที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปีเพื่อรณรงค์ลดละเลิกอบายมุขในชุมชน นอกจากนั้นการบริหารอาคารสถานที่บนพื้นที่ที่จำกัดโรงเรียนสามารถจัดอาคารสถานที่ได้อย่างเหมาะสมสวยงาม จัดห้องเรียนและบริเวณโรงเรียนให้มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ใช้พื้นที่ทุกส่วนให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน ตั้งแต่ประตูทางเข้า บริเวณทางเท้า ใต้ต้นไม้ที่นั่งเล่นและแม้แต่สนามเด็กเล่นซึ่งไม่รวมถึงห้องปฏิบัติการต่างๆ นอกจากนั้นยังมีแหล่งเรียนรู้อื่นๆ อีก เช่น ห้องสมุด ห้องดนตรี นอกจากนั้นแต่ละห้องเรียนยังมีการจัดป้ายนิทรรศการเพื่อนำเสนอข่าวสาร สารความรู้ และนำเสนอผลงานของนักเรียนทุกห้อง และโรงเรียนบ้านแม่จ้อง จะมีป้ายชื่อระดับชั้นต่างๆ ที่บ่งบอกถึงลักษณะคุณธรรมพื้นฐาน เช่น บ้านชื่อสัตย์บ้านขยันบ้านมีวินัย บ้านใฝ่รู้ เป็นต้น

5) ด้านบริหารกิจการนักเรียน งาน

บริหารกิจการนักเรียน เป็นงานที่โรงเรียนบ้านแม่จ้องกำหนดขึ้นมาเพิ่มเติมนอกเหนือจากงานหลักในการบริหารโรงเรียน 4 งาน ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนได้ส่งเสริมสนับสนุนงานประชาธิปไตยในโรงเรียน โดยมีสถานักเรียนที่ประกอบไปด้วยประธานนักเรียน และคณะกรรมการนักเรียนที่มาจากคัดเลือกตั้งโรงเรียนได้นำโครงการโรงเรียนวิถีพุทธมาเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมให้นักเรียนโดยผ่านกิจกรรมซึ่งเป็นวิถีชีวิตของนักเรียนอย่างบูรณาการหลายกิจกรรม นอกจากนั้นได้จัดตั้งธนาคารออมทรัพย์ขึ้นในโรงเรียนเพื่อฝึกให้นักเรียนรู้จักการออม

ผลทรววิเคราะห์รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนบ้านแม่จ้องดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปเป็นรูปแบบการบริหารของโรงเรียนที่เรียกว่า "แม่จ้องบวร" ได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนบ้านแม่จ้อง

1.2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการบริหาร ที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้องพบว่า

1) ด้านการบริหารงานวิชาการ ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นตัวอย่างที่ดีในการจัดการเรียนรู้ กล่าวคือนอกจากจะทำหน้าที่หลักคือ บริหารแล้วยังทำหน้าที่สอนนักเรียนด้วยความเอาใจใส่ มีการเตรียมการสอน สร้างสื่อและนวัตกรรม มีการวิจัยในชั้นเรียนและพัฒนาการจัดการเรียนรู้อยู่เป็นประจำ และโรงเรียนยังจัดการเรียนรู้แบบพี่สอนน้อง โดยครูจะคัดเลือกนักเรียนที่เรียนเก่งในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ของแต่ละระดับชั้น มาสอนนักเรียนรุ่นน้อง ซึ่งการสอนของรุ่นพี่ทำให้นักเรียนมีความสนใจและกล้าที่จะซักถามรุ่นพี่ถ้ามีข้อสงสัยหรือไม่เข้าใจในเนื้อหาถ้านักเรียนรุ่นพี่อธิบาย หรือสรุปไม่ชัดเจน ครูจะคอยให้คำแนะนำเพิ่มเติมอยู่ในห้องและนอกจากการจัดการเรียนรู้แบบพี่สอนน้องแล้วยังมีการจัดการเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อน โดยครูจะคัดนักเรียนที่เก่งของแต่ละห้องประมาณ 5 คน แล้วแบ่งกลุ่มกันรับผิดชอบเพื่อนในห้อง คนละประมาณ 4-5 คน เพื่อคอยให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาเนื้อหาในการเรียนแต่ละวิชาซึ่งจะทำให้ให้นักเรียนได้เรียนรู้เพิ่มเติมอีกทางหนึ่ง นอกจากนี้โรงเรียนได้เชิญครูภูมิปัญญาท้องถิ่นมาถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาชีพในท้องถิ่นให้นักเรียนอย่างหลากหลาย

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นยังพบว่าสิ่งสำคัญที่ทำให้การบริหารวิชาการประสบผลสำเร็จคือครูทุกคน มีความรักความสามัคคีและเกื้อกูลกัน ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าจะคอยแนะนำครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่าแนะนำเกี่ยวกับเรื่อง

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ การผลิตสื่อ การวิจัยในชั้นเรียน รวมถึงเทคนิคการจัดการเรียนรู้แบบต่างๆ และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนเชื่อมั่นในคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ส่งลูกไปเรียนที่โรงเรียนดังๆ ในอำเภอหรือในตัวจังหวัดแต่ให้ลูกเรียนที่โรงเรียนแห่งนี้ และผู้อำนวยการโรงเรียนสอนพิเศษให้นักเรียนในวันหยุดเสาร์อาทิตย์โดยไม่คิดค่าตอบแทน ซึ่งส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอยู่ในระดับต้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์เขต 1 ซึ่งเป็นสิ่งที่รับประกันได้ว่าโรงเรียนแห่งนี้จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ผู้ปกครองและชุมชนมีความเชื่อมั่นเป็นอย่างมาก

2) ด้านการบริหารงบประมาณ โรงเรียนได้ระดมทรัพยากรโดยมีวิธีการที่หลากหลายได้แก่ การทอดผ้าป่าเพื่อการศึกษาทุกปี ปีละหลายครั้งตามเทศกาล เช่น ปีใหม่ สงกรานต์ เข้าพรรษา ระดมทรัพยากรจากศิษย์เก่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากนั้นโรงเรียนมีกองทุนข้าวเปลือก โดยได้ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองในหมู่บ้านร่วมกันบริจาคข้าวเปลือกให้กับทางโรงเรียนหลังฤดูเก็บเกี่ยวและจะนำข้าวเปลือกมารวมกัน ที่โรงเรียนและทำบุญตักบาตรซึ่งเรียกชื่องานนี้ว่า "งานบุญกุ่มข้าว" นอกจากนั้นยังได้จัดตั้งธนาคารโรงเรียน เนื่องจากทางโรงเรียนต้องการฝึกให้นักเรียนได้รู้จักการประหยัดอดออมโดยแบ่งเงินค่าขนมที่นักเรียนได้มาโรงเรียนในแต่ละวันไปฝากกับครูประจำชั้นทุกวัน วันละบาทซึ่งเป็นที่มาชื่อกิจกรรม "ออมวันละบาท" และครูประจำชั้นจะนำเงินที่นักเรียนฝากแต่ละวันไปฝากกับคณะกรรมการที่โรงเรียนแต่งตั้งเป็นผู้เก็บรวบรวม

เพื่อนำฝากธนาคาร โดยเงินที่นักเรียนฝากไว้นี้เป็นเงินฝากระยะยาว

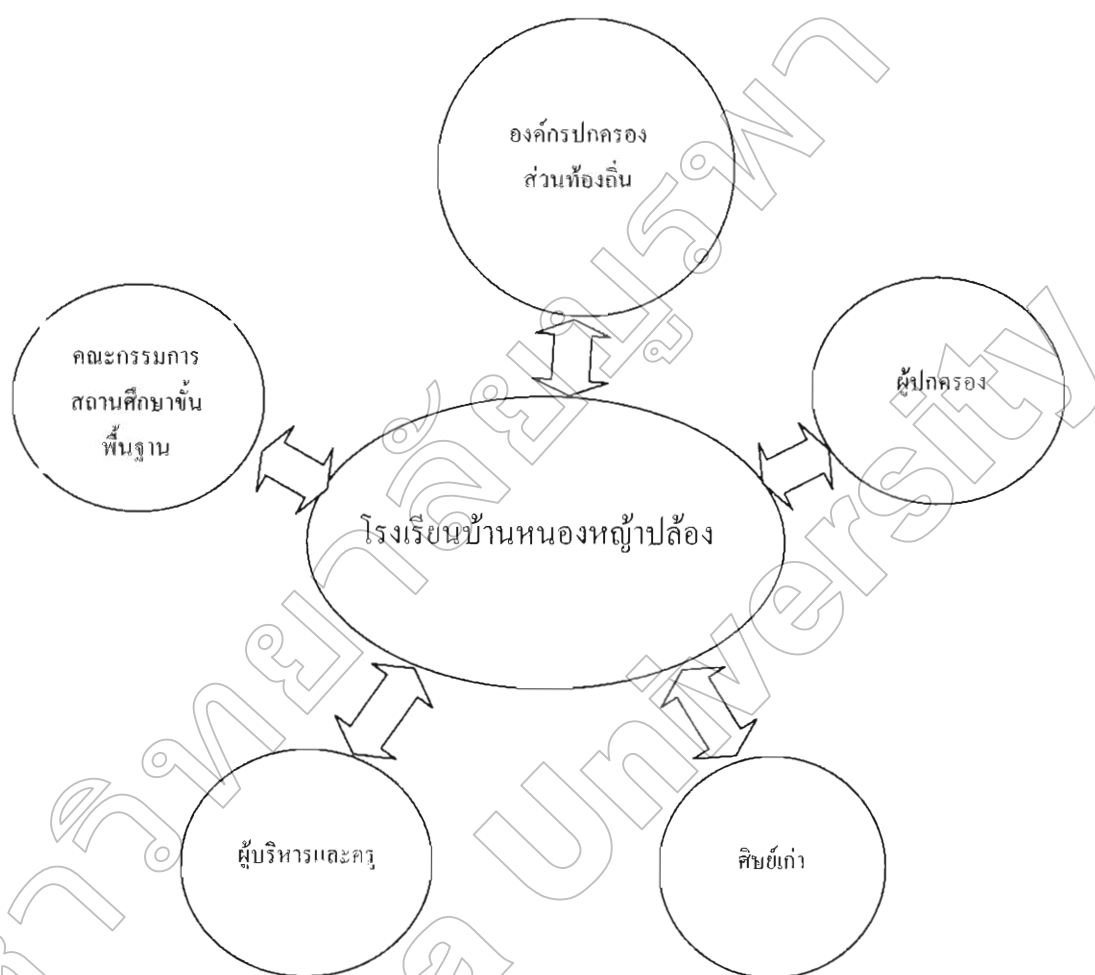
3) ด้านการบริหารงานบุคคล โรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้องมีการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ระบบที่งานที่เข้มแข็ง ครูทุกคนปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความรับผิดชอบอย่างจริงจัง สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ นอกจากนั้นทางโรงเรียนยังได้รับความร่วมมือจากชุมชนเข้ามาช่วยงานโรงเรียนโดยไม่คิดค่าตอบแทนใด ๆ เช่น การก่อสร้างรั้วโรงเรียน สร้างถนนคอนกรีต สนามกีฬา การปรับพื้นที่ภายในบริเวณโรงเรียน ซ่อมแซมอาคารเรียน และครุภัณฑ์ต่าง ๆ รวมทั้งผู้ปกครองนักเรียน ได้จัดเวรกันมาอยู่เวรยามที่โรงเรียนทุกคืน

นอกจากนั้นโรงเรียนยังได้รับความร่วมมือจากเยาวชนในหมู่บ้านมาฝึกซ้อมกีฬาให้นักเรียนเป็นประจำโดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนคอยกำกับดูแล ซึ่งจากการที่ผู้อำนวยการเล่นกีฬาและคลุกคลีกับชาวบ้านก็เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ได้รับความร่วมมือจากชาวบ้านทุกด้าน นอกจากนั้น

ผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครูได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกศิษย์ได้เห็นในทุกด้าน และได้กำหนดเป็นโรงเรียนปลอดอบายมุขทุกอย่าง ถ้าโรงเรียนมีงานเลี้ยง หรืองานกีฬาหรืองานบุญต่าง ๆ จะไม่มีเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ บุหรี่ สิ่งเสพติด และอบายมุขอื่น ๆ

4) ด้านการบริหารทั่วไป พบว่าโรงเรียนได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการงานสารบรรณ และระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน โรงเรียนได้ดำเนินการทุกขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่โรงเรียนรับนโยบายจากหน่วยเหนือแล้วศึกษารายละเอียด กำหนดกรอบหรือแนวทาง แผนงานในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตามแผน ติดตามตรวจสอบ ประเมินผล และ นำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนเพื่อดำเนินงานต่อไป

จากข้อค้นพบที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง มีการบริหารที่เน้นการบูรณาการของการมีส่วนร่วมจากฝ่ายต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน ซึ่งสามารถสรุปรูปแบบ (Model) การบริหารได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 รูปแบบการบริหารโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง

2. ผลการศึกษาเงื่อนไขที่ส่งเสริมและเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารโรงเรียนชั้นนำขนาดเล็กในชนบทที่มีประสิทธิภาพ

2.1 เงื่อนไขที่ส่งเสริมให้โรงเรียนบ้านแม่จ้องจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีอยู่ 3 ประการ คือ 1) ผู้นำหมู่บ้าน ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ปกครอง ภูมิปัญญาท้องถิ่นและชาวบ้านเห็นความสำคัญ ของการศึกษา และให้การสนับสนุนและร่วมมือ กับทางโรงเรียนในการจัดการศึกษาด้วยดี 2) เจ้าอาวาสวัดบ้านแม่จ้องให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาและ 3) ผู้อำนวยการ

โรงเรียนบ้านแม่จ้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ คณะครูมีความรับผิดชอบ มีความสามัคคีและร่วมกันพัฒนาอย่างจริงจัง ส่วนเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคในการบริหาร ได้แก่ ระบบราชการที่มีกฎ ระเบียบปฏิบัติมากและไม่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน โรงเรียนได้รับจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ

2.2 เงื่อนไขที่ส่งเสริมให้โรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้องจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ทุ่มเทกำลังกาย กำลังสติปัญญาโดยไม่หวังสิ่งตอบแทนใด ๆ ทำให้

คณะครู และชุมชนเชื่อว่าผู้อำนวยการ โรงเรียนทำงานทุกอย่างเพื่อพัฒนานักเรียนจริง และชอบในวิธีการทำงาน และ เข้ามาช่วยเหลือในทุกด้าน 2) คณะครูรับผิดชอบต่อหน้าที่เสียสละ อุทิศเวลาให้กับราชการสมัคสมานสามัคคี และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน 3) คณะกรรมการสถานศึกษาให้การสนับสนุน ส่งเสริมทุกด้านและ มีส่วนร่วมในการบริหารตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ร่วมดำเนินงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมติดตามประเมินผล และนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลเพื่อวางแผนการดำเนินงานต่อไป 4) ผู้ปกครองให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนทุกด้าน 5) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นอีกหน่วยงานหนึ่ง ที่ให้การสนับสนุนงบประมาณ สื่อวัสดุอุปกรณ์การศึกษาให้กับโรงเรียนทุกปีการศึกษา ส่วนปัญหาอุปสรรคในการบริหารของโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง คือ ขาดแคลนงบประมาณและบุคลากร ซึ่งทางโรงเรียนได้แก้ปัญหาดังกล่าวทั้งหมดแล้ว

3. ผลการเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของการบริหาร โรงเรียนชั้นนำขนาดเล็ก ในชนบทที่มีประสิทธิภาพในภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบลักษณะร่วมที่เหมือนกันของการบริหาร โรงเรียนบ้านแม่จ้อง และโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง พบว่า 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนทั้งสองเป็นผู้บริหารมืออาชีพ 2) ครูทำงานเป็นทีมมีความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนทั้งสองและผู้นำชุมชนให้การสนับสนุนโรงเรียน 4) โรงเรียนจัดให้นักเรียนได้เรียนรู้เพื่อสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น

ได้อย่างเหมาะสม 5) โรงเรียนทั้งสองแห่งมีนโยบายในการจัดการศึกษาหลายประการที่คล้ายกัน ได้แก่ นโยบายการส่งเสริมด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา นโยบายในการส่งเสริมให้นักเรียนได้ประกอบอาชีพอิสระเพื่อหารายได้ระหว่างเรียน นโยบายส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักการออม โดยจัดให้นักเรียนฝากเงินเป็นประจำ นโยบายส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม โดยจัดให้นักเรียนเข้าค่ายเพื่ออบรมคุณธรรมจริยธรรมเป็นประจำทุกปีการศึกษา นโยบายในการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในและนอกโรงเรียน 6) โรงเรียนทั้งสองแห่งมีการกระจายอำนาจการบริหาร

3.2 ส่วนที่แตกต่างกันของการบริหารโรงเรียนบ้านแม่จ้องและโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้องคือ 1) การจัดโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน บ้านแม่จ้องได้กำหนดโครงสร้างการบริหารเป็น 5 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารงานบุคลากร งานบริหารทั่วไป และงานกิจการนักเรียน ส่วนโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้องกำหนดโครงสร้างการบริหารงานเป็น 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานบริหารทั่วไป 2) ผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้งสองแห่งเป็นผู้บริหารมืออาชีพแต่มีกลยุทธ์ในการบริหารที่แตกต่างกันคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้องเน้นที่การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยเฉพาะเรื่อง การจัดการเรียนการสอน ส่วนผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่จ้องจะเน้นทีมงานและการมีส่วนร่วม โดยจะพยายามประสานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การภาครัฐ ภาคเอกชนทุกภาคส่วนตั้งแต่ระดับท้องถิ่นถึงระดับประเทศเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารพบว่าโรงเรียนทั้งสองแห่งมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในทุกขั้นตอน โดยโรงเรียนบ้านแม่จ้องได้กำหนดรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่เรียกว่า "แม่จ้องบวร" ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารที่ใช้กระบวนการบริหารเชิงพุทธมาเป็นแนวทางในการบริหาร โดยเน้นการบูรณาการการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในชุมชนในทุกขั้นตอนของระบบการดำเนินงานอย่างเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน ซึ่งส่งผลให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ เป็นอย่างมาก ส่วนโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้องไม่ได้กำหนดชื่อรูปแบบการบริหารแต่ดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ (PDCA) ซึ่งได้เปิดโอกาสให้ชุมชน ผู้ปกครอง ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้นำทางศาสนา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน ซึ่งรูปแบบการบริหารงานดังกล่าวสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2547, หน้า 5- 25) ที่ระบุว่าจัดการศึกษาให้ยึดหลักการให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและให้ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ รวมทั้งให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการและสถาบันทางสังคมอื่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและสอดคล้องกับอูทัย บุญประเสริฐ (2542, หน้า 14) ที่ได้สรุปหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษาทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่าและตัวแทนนักเรียนจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น และยังสอดคล้องกับ ชีระ รุญเจริญ (2545, หน้า 138) ที่ได้สรุปผลการวิจัย เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทยตอนหนึ่งว่า การจัดการศึกษาถือว่าทุกคนต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบ (All for Education) การบริหารและการจัดการศึกษาจะเป็นไปในวงกว้างโดยเฉพาะผู้ปกครอง นักเรียน ประชาชน องค์กร สมาคม หรือหน่วยงานอื่น ๆ โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) จะต้องเข้าร่วมจัดการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (Systemetic) เน้นการบริหารโดยองค์คณะบุคคลหรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม

2. เงื่อนไขที่ส่งเสริมให้การบริหารศึกษาประสบผลสำเร็จมีข้อค้นพบที่สำคัญ 5 ประเด็น คือ 1) ที่ตั้งของโรงเรียนตั้งอยู่กลางชุมชนทำให้ประชาชนสามารถเข้ามาร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนได้ง่าย 2) ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของคณะครูและชุมชน 3) คณะครูในโรงเรียนทั้งสองแห่งเป็นครูแกนนำและครูต้นแบบปฏิรูปการเรียนรู้ทุกคนและเป็นคนในพื้นที่ซึ่งพักอาศัยอยู่ในชุมชนรอบโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ 4) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้นำชุมชนให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นอย่างดี 5) ผู้นำทางศาสนา หรือเจ้าอาวาสให้การสนับสนุนโรงเรียนในทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2542, หน้า 171-172) ที่ศึกษาวิจัยการมีส่วนร่วม

ของชุมชนและโรงเรียน เพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าเงื่อนไขที่สนับสนุนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยเงื่อนไข 4 ประเด็น คือ 1) การที่มีการรวมกลุ่มกันเองในชุมชน หลายกลุ่ม เช่น กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มจักสาน กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มหนุ่มสาวและกลุ่มเยาวชน 2) การมีสถาบันทางศาสนาเป็นศูนย์กลางของชุมชน ในชุมชนวัดมีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาเพราะนอกจากวัดเป็นสถาบันทางศาสนาในชุมชนแล้วยังเป็นศูนย์กลางของชุมชน เป็นสถานที่เผยแพร่ข่าวสารข้อมูล เพราะวัดเป็นสถานที่ที่คนในชุมชนเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ สม่ำเสมอ 3) ผู้นำทางศาสนาให้การสนับสนุนและเห็นความสำคัญของการศึกษาและบทบาทสำคัญในการชักชวนหรือสนับสนุนให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน 4) ผู้นำชุมชนมีความกระตือรือร้นในการทำงานผู้นำชุมชน โดยเฉพาะคณะกรรมการโรงเรียนและสมาชิกองค์การบริหาร ส่วนตำบลส่วนมากเป็นคนวัยหนุ่มที่มีการศึกษาพอสมควรจึงมีความสนใจในการทำงานทั้งเพื่อการพัฒนาโรงเรียนและพัฒนาชุมชน และยัง สอดคล้องกับผลการวิจัยของฉันทวัฒน์ ประทีป (2548 : 118) ที่ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนดีเด่นโรงเรียนกันทรารมณีน จังหวัดศรีสะเกษ พบว่าเงื่อนไขการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมี 5 ประเด็น คือ 1) การมีผู้นำทางศาสนาให้การสนับสนุนและเห็นความสำคัญทางการศึกษา 2) ผู้นำองค์กร ส่วนท้องถิ่นและผู้นำชุมชนช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง 3) การมีการรวมกลุ่มกันเองในชุมชนหลายกลุ่ม

4) คณะครูมีความสามัคคีและร่วมพัฒนาอย่างจริงจัง และ 5) ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของคณะครูและชุมชนและ สอดคล้องกับผลการวิจัยของเมตต์ เมตต์การณจิต (2541, หน้า 247-248) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งเสริมให้โรงเรียนจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมี 3 ประการ คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาหากมีมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นกันเอง ให้เกียรติแก่ผู้ปกครอง ก็จะทำให้บรรยากาศเป็นไปในทางที่ดีในด้านความซื่อสัตย์ก็เป็นเรื่องสำคัญ หากผู้บริหารมีความโปร่งใสด้านการเงินซึ่งสามารถตรวจสอบได้ โดยเฉพาะการบริจาคเงินหรือทรัพย์สิน หากทางสถานศึกษานำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ก็จะทำให้เกิดความศรัทธาจากชุมชน เพราะผู้บริจาคย่อมมุ่งหวังให้สิ่งที่บริจาคไปนั้นเกิดประโยชน์สูงสุด 2) ครู อาจารย์เอาใจใส่ต่อการเรียนของเด็กจะทำให้ผู้ปกครองยินดี ที่จะตอบแทนสถานศึกษานอกจากนี้ความห่วงใยของครูที่มีต่อเด็กในด้านสวัสดิภาพ ด้านยาเสพติด นอกจากนั้นด้านความสามารถและความประพฤติของครู ถ้าเป็นไปในทางที่ดีก็ย่อมจะทำให้เป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครอง 3) ผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่มีชื่อเสียง มีการจัดการเรียนการสอนที่ดี ครูเอาใจใส่นักเรียน มีผลงานทางวิชาการมีการชนะการประกวดแข่งขันของนักเรียนเป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. รัฐบาลควรปรับปรุงกฎหมายระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารและจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ และควรกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐที่ตั้งอยู่ในชุมชนหรือ

ท้องถิ่นให้ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น

2. กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนขนาดเล็กประสานความร่วมมือกับชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้มากขึ้นเพื่อร่วมกันรับผิดชอบจัดการศึกษาอย่างจริงจัง โดยจัดทำเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน และควรจัดทำคู่มือการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรค้นหาโรงเรียนต้นแบบขนาดเล็กที่บริหารจัดการศึกษาได้ประสบผลสำเร็จในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นสถานแลกเปลี่ยนเรียนรู้การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพ

4. โรงเรียนขนาดเล็กที่ต้องการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพควรดำเนินการดังนี้

4.1 ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องกระจายอำนาจในการบริหารและจัดการ ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางวิชาการและมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร และบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษาและส่งเสริมชุมชนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community) ส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียนส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน

ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ คิดวิเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน จัดให้มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอน ที่สอดคล้องกับหลักสูตร ความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น ส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรม และการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อำนาจความสะดวก (Facilitator) แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เรียน ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี มีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

นอกจากนั้นผู้อำนวยการโรงเรียนต้องอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ สร้างความศรัทธาและการยอมรับจากนักเรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน และใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการ

4.2 คณะครู ต้องทำงานเป็นทีมมีความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสร้างความ

สัมพันธ์กับชุมชนและผู้ปกครองและครูต้องร่วมในกิจกรรมที่ชุมชนจัดขึ้นซึ่งจะส่งผลให้คนในชุมชนรู้จักคณะครู เกิดจากการยอมรับในการทำงาน และเป็นผลที่ทำให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนในการศึกษามากขึ้นและเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและหน่วยงานทางการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น

4.3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้นำชุมชนต้องให้การสนับสนุนโรงเรียนกระตือรือร้นในการร่วมพัฒนาและแก้ไข ปัญหาต่างๆ ของโรงเรียน

4.4 โรงเรียนต้องจัดให้นักเรียนได้เรียนรู้วิถีการดำรงชีวิต สืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีคุณค่าซึ่งควรแก่การอนุรักษ์เอาไว้

4.5 ส่งเสริมด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา ให้นักเรียน

4.6 ส่งเสริมให้นักเรียนได้ประกอบอาชีพ อิสระเพื่อหารายได้ระหว่างเรียนและนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและเกษตรทฤษฎีใหม่สู่การปฏิบัติที่โรงเรียนให้เป็นรูปธรรม

4.7 ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักการออม

โดยจัดให้นักเรียนฝากเงินเป็นประจำทุกวัน

4.8 ส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม โดยจัดให้นักเรียนเข้าค่ายเพื่ออบรมคุณธรรมจริยธรรมเป็นประจำทุกปีการศึกษา

4.9 ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียนและนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในการเรียนการสอน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนชั้นนำขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษาที่ยังไม่มีการศึกษาวิจัยดังกล่าว

2. ควรศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของโรงเรียนชั้นนำขนาดเล็กว่าทำอะไรจึงจะทำให้กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีการพัฒนาเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน (Sustainability) เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กอื่นๆ ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- จิณฉัตร ปะโคทัง. (2548). รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนดีเด่น โรงเรียนกันทรารมณี จังหวัดศรีสะเกษ. คุุณิพนธ์การศึกษาคุุณิบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธีระ ฐณูเจริญ. (2545). สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : วิ.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2541). การบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชนองค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ. กรุงเทพฯ : บุ๊ค พลอยท์.
- ศิริกาญจน์ โกสุมภ์. (2542). การมีส่วนร่วมของชุมชนและ โรงเรียนเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุุณิบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนศึกษาศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2547). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจัดกั.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2542). การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานคร.
- Barnhart, Linba Kay Arnold. The hazard of being classisied of Small rurall and wealthe : Two casses studies(Texas).(Docterall Dissertation The University of Texas). *Dissertation Abstracts international*, p. 2863 A.(DAO, Jan, 2002), 2001
- Birenbaum, N.W. Strategies used by small school districts to reduce special Education encroachment on the general education budget (Doctoral Dissertation University of Laveime), *Dissertation Abstracts International*. 46, p.3124A.(from DAO, jan,2002), 2001.
- Griffin, R.M. Case study of the implementation of a small school in an urban high school. (Doctoral Dissertation University of Roosevelt University), 2000.
- Moseley, R.C. Efficiency and effectiveness factor of small schools in Missouri. (Docterall Dissertation, The University of Missouri - Columbia) *Dissertation Abstracts International*. 46, p.3244 A (From DAO, jan, 2002), 2000.
- Brown, B.R. *An Analysis of The Perceived Effectiveness of School-based management by School and Community Stakeholders*. Doctoral Dissertation, Graduate school, Northern Illinois University. 1998.
- Cleand, D.I. and King. W.R. *Systems analysis and Project management*. 1983.
- Drucker, P.F. *Management : Tasks, responsibility, practices* London : Pan Books, 1979.
- Eisner,E. "Education connoisseurship and criticism : Their form and functions in educational evaluation" *Journal of Aesthetic Education* (1976) : 192-193.
- Hass, J. Engene and Drabek, Thomas E. *Complex Organization : A Socialgical Perspective*. New York : Macmillan. Publishing co.Ins. 1973.