

การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบของแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทรัพยากร
ทางการศึกษาสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย
A Systematic Review of Best Practices in Educational Resource Management
at the Small-Scale Schools in Thailand

รัชพล วิทยานนท์¹
Rachapol Witayanont

บทคัดย่อ (Abstract)

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สถานการณ์และปัญหาในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) สังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก และ 3) จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในการนำแนวปฏิบัติที่ดีไปใช้ และทบทวนงานวิจัยในอดีต งานวิจัยนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ คัดเลือกบทความวิจัยเชิงปริมาณ จำนวน 10 เรื่อง จากฐานข้อมูล TCI ThaiJo ที่ตีพิมพ์ระหว่างปี พ.ศ. 2556–2567 ใช้เกณฑ์ PRISMA ในการคัดเลือก และเครื่องมือ JBI Critical Appraisal Tool ในการประเมินคุณภาพบทความ แล้ววิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาหลักของโรงเรียนขนาดเล็กคือการขาดแคลนบุคลากร งบประมาณจำกัด วัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอและล้าสมัย อาคารสถานที่ทรุดโทรม และการระดมทรัพยากรภายนอกมีอุปสรรค 2) แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทรัพยากร 5 ด้าน ได้แก่ (ก) ด้านบุคลากร ควรสรรหา พัฒนา สร้างแรงจูงใจ และรักษามูลค่า (ข) ด้านงบประมาณ วางแผนแบบมีส่วนร่วม โปร่งใส และติดตามผล (ค) ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี จัดหาให้เพียงพอ ทันสมัย บำรุงรักษา และรองรับการเรียนรู้ทางไกล (ง) ด้านอาคารสถานที่ ดูแล ใช้พื้นที่คุ้มค่า และเปิดให้ชุมชนใช้ประโยชน์ และ (จ) การระดมทรัพยากรภายนอก สร้างเครือข่ายความร่วมมือ 3) ข้อเสนอแนะเพื่อการยกระดับมี 3 ส่วน ได้แก่ (ก) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เน้นปรับโครงสร้างระบบงบประมาณ การส่งเสริมนโยบายเครือข่าย และการสนับสนุนเทคโนโลยี (ข) ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ ที่ต้องมุ่งพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ควบคู่กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการใช้ข้อมูล และ (ค) ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต ที่ควรมุ่งเน้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ การวิจัยเปรียบเทียบ และการพัฒนานวัตกรรมการบริหาร

คำสำคัญ (Keywords) : การบริหารทรัพยากรการศึกษา; โรงเรียนขนาดเล็ก; แนวปฏิบัติที่ดี

Abstract

The research had three main objectives: to analyze situation and problem, identify the best practice, and recommend the educational resource management at the small-scale schools in Thailand. The research used systematic literature review methods to select 10 quantitative studies from TCI ThaiJo databases, published between 2013 and 2024. The

Received: 2025-05-16 Revised: 2025-06-19 Accepted: 2025-06-20

¹ อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ Lecturer of Kasetsart University. E-mail: rachapol.w@gmail.com

selection process followed PRISMA guidelines while the JBI Critical Appraisal Tool evaluated quality before content analysis.

The research results showed that the small schools faced five major issues: personnel shortages together with limited budgets and insufficient, outdated materials/technology, and deteriorated facilities, and obstacles in external resource mobilization. The five resource areas demonstrated the best practices through (a) Human resources: recruiting, developing, motivating, and retaining personnel; (b) Budget: participatory planning, transparency, and monitoring; (c) Materials and technology: ensuring adequacy, modernity, maintenance, and distance learning support; (d) Facilities: maintenance, efficient use, and community access; and (e) External resource mobilization: building collaborative networks. Recommendations for improvement are threefold: policy recommendations include flexible budgeting, technological support, and school network development; practical recommendations emphasize developing principal leadership, participatory management, and data utilization; and future research recommendations suggest a focus on action research, comparative studies, and management innovations.

Keywords: Educational Resource Management; Small Schools; Best Practices

บทนำ (Introduction)

ประเทศไทยพบความท้าทายมากมายในการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่ว่าจะเป็นการที่จำนวนนักเรียนที่กำลังลดลงอย่างต่อเนื่อง ความไม่เพียงพอของครูและบุคลากร เงินงบประมาณที่ได้มาอย่างจำกัด รวมถึงทรัพยากรในการเรียนการสอนที่ไม่เพียงพอ โรงเรียนขนาดเล็กมักเป็นโรงเรียนที่อยู่ในชนบทหรือพื้นที่ห่างไกลจากตัวเมือง ผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ามาบริหารจะพบกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งปัญหานี้จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขและพัฒนาอีกมาก (นวพร กาญจนศรี และคณะ, 2563: 392) ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในโรงเรียนล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา หากโรงเรียนขนาดเล็กสามารถบริหารทรัพยากรที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถสรรหาทรัพยากรให้เพียงพอกับการเรียนรู้ของนักเรียน จะส่งผลให้การจัดการศึกษานั้นบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้

แนวคิดในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กอาจจะต้องปรับให้เข้ากับบริบทที่เป็นอยู่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในแต่ละด้าน งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็กที่ผ่านมา ได้เสนอให้โรงเรียนจัดการบริหารทรัพยากรอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการรวบรวม ประมวลผล และเผยแพร่ข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารและครูสามารถตัดสินใจได้อย่างชัดเจน สามารถมองเห็นภาพรวมของทรัพยากรที่มีและวางแผนการจัดสรรได้อย่างเหมาะสม ลดความซ้ำซ้อนและสูญหาย ช่วยในการประหยัดค่าใช้จ่าย อีกทั้งยังเพิ่มให้ประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่างฝ่ายอาทิเช่น ฝ่ายงบประมาณ และวิชาการ จะช่วยให้การตัดสินใจและการวางแผนด้านของโรงเรียนสอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ (กตিকা พุกจันทร์ และคณะ, 2567: 941)

จากผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบของแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย พบว่า การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียน

ขนาดเล็กประกอบด้วยกันหลายมิติที่ต้องบริหารควบคู่กันอย่างความสมดุล งานวิจัยส่วนหนึ่งได้ชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบหลักของการบริหารทรัพยากรการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กมี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านอาคารสถานที่หรือแหล่งเรียนรู้ และด้านการระดมทรัพยากรจากภายนอก ซึ่งแต่ละด้านล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ตัวอย่างเช่น สัมพันธ์ จันทร์ดี และคณะ (2567: 54) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดย พบว่าทั้ง 5 องค์ประกอบนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีตัวบ่งชี้ชัดเจนในการประเมินความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรในโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรทั้งหมดนี้อย่างสมดุลรอบด้าน

แม้จะมีงานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก แต่ยังขาดการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่เป็นระบบในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา เพื่อสรุปเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกมิติ ดังนั้น การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบครั้งนี้จึงมีความจำเป็นเพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงศึกษาเพื่อที่จะรวบรวมองค์ความรู้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best practices) สำหรับการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก บทความวิจัยฉบับนี้จะนำเสนอผลการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบจากบทความวิจัย 10 เรื่องที่ผู้วิจัยได้คัดเลือก ซึ่งครอบคลุมประเด็นการบริหารทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมถึงกลยุทธ์และแนวทางแก้ปัญหาที่จะนำไปสู่การจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ผลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษาและผู้กำหนดนโยบายในการนำไปประยุกต์ใช้ปรับปรุงการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

การวิจัยศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กและสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทรัพยากรดังกล่าว อันจะนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานการณ์และปัญหาในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. สังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก
3. จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในการนำแนวปฏิบัติที่ดีไปใช้ และการวิจัยในอนาคต

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

1. ขอบเขตของการวิจัย

1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กของประเทศไทย โดยพิจารณาเฉพาะงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ ระบบสารสนเทศ และการมีส่วนร่วมของชุมชนใน

การสนับสนุนทรัพยากร โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนน้อยกว่า 120 คน ตามนิยามของกระทรวงศึกษาธิการ

1.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา

งานวิจัยที่ใช้ในการทบทวนจะต้องเผยแพร่ระหว่าง ปี พ.ศ. 2556–2567 (ค.ศ. 2013–2024) สะท้อนแนวโน้มและความเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้เครื่องมือหลัก 3 ประเภท ได้แก่

(1) เกณฑ์ PRISMA ในการคัดเลือกบทความอย่างเป็นระบบ

(2) JBI Critical Appraisal Tool เพื่อการประเมินคุณภาพของบทความวิจัย

(3) แบบบันทึกข้อมูล (Data Extraction Form) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นในการรวบรวมข้อมูลสำคัญจากบทความ เช่น รายละเอียดงานวิจัย ประเด็นการบริหารทรัพยากร และผลการวิจัย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเริ่มต้นด้วย การสืบค้นงานวิจัยอย่างเป็นระบบ (Systematic Search) จากฐานข้อมูลวารสารวิชาการออนไลน์ของประเทศไทย คือ TCI และ ThaiJo โดยใช้คำสำคัญ (Keywords) ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่ครอบคลุมประเด็นเรื่องโรงเรียนขนาดเล็กและการบริหารทรัพยากร เช่น ("โรงเรียนขนาดเล็ก" AND "ทรัพยากร") และ ("small school*" AND "resource*") เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของบทความที่เกี่ยวข้องในเบื้องต้นอย่างครอบคลุมมากที่สุด

หลังจากได้รายการบทความจากการสืบค้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการ คัดเลือกและประเมินคุณภาพบทความ อย่างเป็นขั้นตอน โดยเริ่มจากการคัดกรองจากชื่อเรื่องและบทคัดย่อ ตามด้วยการประเมินจากบทความฉบับเต็ม โดยยึดตามเกณฑ์การคัดเข้าและคัดออกที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด และเนื่องจากเป็นการวิจัยเชิงพรรณนาจึงมีการบันทึกเหตุผลการตัดสินใจในทุกขั้นตอนเพื่อความโปร่งใส จากนั้นบทความที่ผ่านการคัดเลือกได้ถูกนำมาประเมินคุณภาพในขั้นตอนสุดท้ายโดยใช้เครื่องมือ JBI Critical Appraisal Tool และคัดเลือกเฉพาะบทความที่มีคุณภาพระดับสูง (ได้คะแนนตั้งแต่ 6/8 ขึ้นไป) ซึ่งเมื่อสิ้นสุดกระบวนการทั้งหมด ได้บทความวิจัยเชิงปริมาณที่มีคุณภาพและตรงตามเกณฑ์ จำนวนทั้งสิ้น 10 เรื่อง เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงอุปนัย (Inductive Content Analysis) ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างข้อสรุปจากข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยยึดกรอบการดำเนินงาน 3 ขั้นตอนของ Elo และ Kyngäs (2008: 110) และปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของงานวิจัยนี้โดยเฉพาะ ดังนี้

ขั้นแรก คือ การเตรียมข้อมูล (Preparation Phase) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่สกัดมาจากส่วนของ ผลการวิจัยและข้อเสนอแนะของบทความวิจัยทั้ง 10 เรื่อง มาจัดระเบียบเบื้องต้นตามกรอบทรัพยากร 5 ด้าน คือ ด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี อาคารสถานที่ และการระดมทรัพยากร โดยกำหนดให้ "ข้อความ" หรือ "กลุ่มข้อความ" ที่สื่อถึงสภาพปัญหา แนวทางปฏิบัติ หรือข้อเสนอแนะ เป็นหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เพื่อให้การพิจารณาข้อมูลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ขั้นที่สอง คือ การจัดระบบข้อมูล (Organization Phase) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล โดยเริ่มต้นด้วย การเข้ารหัสเปิด (Open Coding) เช่น ข้อความที่ระบุว่า "ครู

ต้องสอนนักเรียนหลายชั้นเรียนในเวลาเดียวกัน" จะถูกให้รหัสว่า "ครูสอนควบชั้น" หรือข้อความ "โรงเรียนได้รับความช่วยเหลือจาก อบต. ในการซ่อมแซมอาคาร" จะถูกให้รหัสว่า "อบต. ช่วยซ่อมอาคาร" จากนั้นจึงนำรหัสที่มีความหมายใกล้เคียงกันมา จัดกลุ่ม (Grouping) เช่น รหัส ครูสอนควบชั้น, ครูไม่ครบชั้น, และ ภาระงานสอนมาก ถูกนำมารวมกันเป็นกลุ่ม "ปัญหาการขาดแคลนครู" ต่อมาจึงยกระดับการวิเคราะห์ โดยการสร้าง หมวดหมู่ (Categorization) เช่น กลุ่ม "ปัญหาการขาดแคลนครู" และกลุ่ม "การพัฒนาครู" จะถูกจัดอยู่ในหมวดหมู่หลักว่า "การบริหารทรัพยากรด้านบุคลากร" และในขั้นตอนสุดท้ายของขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ทำการ สร้างแนวคิดหลัก (Abstraction) โดยสังเคราะห์จากหมวดหมู่ต่างๆ เช่น การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน, การประสานงานกับองค์กรภายนอก, และการขอรับบริจาค สามารถสังเคราะห์เป็นแนวคิดหลักในระดับสูงได้ว่า "การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อระดมทรัพยากร" ซึ่งกลายเป็นหนึ่งในแนวปฏิบัติที่ดีที่สำคัญ

ขั้นสุดท้าย คือ การรายงานผล (Reporting Phase) ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการสังเคราะห์ทั้งหมดมาเรียบเรียงเป็นความเรียงตามลำดับวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ข้อ คือ 1) สถานการณ์และปัญหาในการบริหารทรัพยากร 2) แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทรัพยากร 5 ด้าน และ 3) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เชิงปฏิบัติ และเพื่อการวิจัยในอนาคต โดยมีการใช้ตารางและแผนภาพประกอบในส่วนที่จำเป็น เพื่อเพิ่มความชัดเจนและช่วยให้ผู้อ่านสามารถทำความเข้าใจข้อค้นพบได้อย่างเป็นระบบ

ผลการวิจัย (Research Results)

จากการศึกษาวรรณกรรมอย่างเป็นระบบในครั้งนี้ โดยอ้างอิงบทความวิจัยเชิงปริมาณที่ผ่านการคัดเลือกจำนวน 10 เรื่อง ผลการวิจัยสามารถนำเสนอได้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

สถานการณ์และปัญหาในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการวิเคราะห์เนื้อหาของบทความวิจัยทั้ง 10 เรื่อง พบว่า สถานการณ์ในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทยมีลักษณะที่หลากหลายและมีข้อจำกัดเด่นชัดในหลายด้าน โดยสามารถสรุปปัญหาหลักได้ ดังนี้

1. การขาดแคลนครูประจำวิชา ครูมีภาระงานสอนหลายระดับชั้น และไม่มีแผนพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง
2. การได้รับงบประมาณจำกัดตามสูตรรายหัว และขาดกลไกการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก
3. วัสดุครุภัณฑ์ที่มีอยู่ล้าสมัย ไม่เพียงพอ และขาดแผนการบำรุงรักษาระยะยาว
4. อาคารชำรุด ไม่มีงบประมาณบำรุงรักษา และแหล่งเรียนรู้มีจำกัด
5. ขาดความร่วมมือจากชุมชนในบางพื้นที่ ผู้บริหารไม่มีทักษะในการสร้างเครือข่ายหรือเขียนโครงการขอรับการสนับสนุน

แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากบทความวิจัยทั้ง 10 เรื่อง ผู้วิจัยได้สรุปแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้

1. ด้านบุคลากร การวางแผนกำลังคนล่วงหน้า การจัดอบรมพัฒนาครูเป็นรายบุคคล การสร้างแรงจูงใจและสวัสดิการพื้นฐานที่เหมาะสม

2. ด้านงบประมาณ การจัดทำแผนงบประมาณแบบมีส่วนร่วม การเปิดเผยข้อมูลการใช้จ่ายแก่บุคลากร และการติดตามประเมินผลการใช้งบประมาณเป็นระยะ

3. ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี การสำรวจความต้องการและวางแผนจัดหาอุปกรณ์ให้เหมาะสม การดูแลรักษาอย่างสม่ำเสมอ และการใช้เทคโนโลยีการศึกษาทางไกล เช่น Distance Learning Television (DLTV) อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ด้านอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ การจัดทำแผนการบำรุงรักษาอาคาร การเปิดให้ชุมชนใช้ประโยชน์ร่วม และการส่งเสริมให้ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการดูแล

5. ด้านการระดมทรัพยากร การจัดตั้งคณะกรรมการระดมทรัพยากร การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานท้องถิ่น ผู้ปกครอง และภาคเอกชน และการใช้โซเชียลมีเดียประชาสัมพันธ์เพื่อขอรับการสนับสนุน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ

จากผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีดังกล่าว ผู้วิจัยได้เสนอข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้จริง ดังนี้

เชิงนโยบาย

1. เสนอให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) พิจารณาทบทวนสูตรการจัดสรรงบประมาณแบบรายหัวโดยเพิ่มปัจจัยด้านบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก เช่น ความห่างไกล จำนวนบุคลากรจำกัด หรือพื้นที่บริการที่ยากลำบาก ซึ่งจะช่วยให้การจัดสรรงบประมาณสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง

2. ส่งเสริมให้มีการใช้ Distance Learning Television (DLTV) หรือเทคโนโลยีการเรียนรู้รูปแบบใหม่ ๆ ในโรงเรียนขนาดเล็ก พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณสนับสนุนในการจัดหาอุปกรณ์และค่าใช้จ่ายด้านการบำรุงรักษา

3. ควรจัดตั้ง “เครือข่ายความร่วมมือ” ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากร เช่น ครูผู้สอน วัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมร่วม ตลอดจนสร้างระบบสนับสนุนทางวิชาการจากโรงเรียนขนาดใหญ่ในลักษณะ “โรงเรียนพี่เลี้ยง”

เชิงปฏิบัติ

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรนำแนวปฏิบัติที่ดีไปจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรอย่างเป็นระบบ โดยเปิดเวทีให้ครู กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

2. โรงเรียนควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพยากร เช่น ข้อมูลครุภัณฑ์ ข้อมูลบุคลากร ข้อมูลงบประมาณ และใช้ข้อมูลดังกล่าวในการวิเคราะห์ วางแผน และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

3. ส่งเสริมให้โรงเรียนดำเนินโครงการประชาสัมพันธ์แนวทางและความต้องการของโรงเรียนผ่านสื่อชุมชนหรือโซเชียลมีเดีย เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสนับสนุนจากองค์กรภายนอกและภาคประชาชน

สรุปผลการสังเคราะห์ แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา

แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้จากการทบทวนครั้งนี้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการบริหารจัดการเชิงบูรณาการครอบคลุมทุกด้านของทรัพยากร โดยมีการใช้ข้อมูลและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเป็นเครื่องมือสำคัญ โรงเรียนขนาดเล็กควรบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยการพัฒนาศักยภาพและรักษาบุคลากรที่ดีไว้ ควบคู่กับการวางแผนงบประมาณอย่างรอบคอบและโปร่งใส หาแนวทางจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอทันสมัย ดูแลอาคารสถานที่ให้น่าอยู่ปลอดภัย และสร้างเครือข่ายความ

ร่วมมือในการระดมทรัพยากรอย่างแข็งขัน แนวทางเหล่านี้หากนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม จะช่วยเพิ่มคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนยิ่งขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ ปัญหา และสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการยกระดับประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ผลการวิจัยสามารถอภิปรายตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

1. สถานการณ์และปัญหาในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทยเผชิญกับความท้าทายในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาใน 5 ด้านหลัก ได้แก่ (1) ด้านบุคลากร พบปัญหาการขาดแคลนครู ครูมีภาระงานสอนหลายระดับชั้น และขาดแผนพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง (2) ด้านงบประมาณ ได้รับงบประมาณจำกัดตามสูตรรายหัว และขาดกลไกการจัดสรรที่เหมาะสมกับบริบท (3) ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี มีความล้าสมัย ไม่เพียงพอ และขาดการบำรุงรักษา (4) ด้านอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ มีความชำรุดและมีจำกัด และ (5) ด้านการระดมทรัพยากรจากภายนอก ขาดความร่วมมือจากชุมชนในบางพื้นที่ และผู้บริหารขาดทักษะในการสร้างเครือข่าย

สาเหตุหลักของปัญหาเหล่านี้อาจมีความเชื่อมโยงกับข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและนโยบายการบริหารจัดการศึกษาของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นโยบายการจัดสรรงบประมาณแบบรายหัว ถึงแม้งบประมาณจะถูกกระจายให้เท่ากัน แต่ในทางปฏิบัติโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งมีจำนวนนักเรียนน้อยได้รับงบประมาณน้อยตามไปด้วยและไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กก็มีต้นทุน ในการดำเนินงานที่ไม่แตกต่างจากโรงเรียนขนาดใหญ่ ปัญหาข้อจำกัดด้านงบประมาณนี้สอดคล้องอย่างยิ่งกับงานวิจัยของ เจนจิรา แสงปัญญา และอมรทิพย์ เจริญผล (2566: 30) ที่ชี้ว่าการขาดแคลนงบประมาณและการขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผนงบประมาณส่งผลให้การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กไม่มีประสิทธิภาพ

ในมิติของทรัพยากรบุคคล ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนขนาดเล็กประสบปัญหาการขาดแคลนครูและการที่ครูต้องสอนไม่ตรงตามวิชาเอกเป็นจำนวนมาก ซึ่งส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนไม่มีประสิทธิภาพและนักเรียนไม่ได้รับความรู้ที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เหตุผลสำคัญของปัญหานี้เกิดจากระบบการจัดสรรอัตราครูที่อิงตามจำนวนนักเรียนเป็นหลัก ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการจัดสรรครูไม่เพียงพอครบทุกชั้นเรียนหรือทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ส่งผลให้ครูที่มีอยู่ต้องรับภาระงานสอนเพิ่มขึ้นทั้งการสอนควบชั้น การสอนข้ามวิชา และการรับผิดชอบงานธุรการหรืองานอื่นๆ นอกเหนือจากการสอน ผลการวิจัยและเหตุผลดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ นวพร กาญจนศรี และคณะ (2563: 394) และ ชัยชนะ ราชไชย และจิรวัฒน์ วรณโรจน์ (2564: 215) ที่พบว่า การขาดแคลนครูและการสอนไม่ตรงวิชาเอกเป็นปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2558) ที่ระบุว่าครูในโรงเรียนขนาดเล็กมีภาระงานหลากหลายมากเกินไปจนส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

2. แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ การวิจัยครั้งนี้ได้สังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กออกเป็น 5 ด้านหลัก ได้แก่ (1) ด้านบุคลากร เน้นการ

วางแผนกำลังคน การพัฒนาครูรายบุคคล และการสร้างแรงจูงใจ (2) ด้านงบประมาณ เน้นการจัดทำแผนแบบมีส่วนร่วม ความโปร่งใส และการติดตามประเมินผล (3) ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี เน้นการสำรวจความต้องการ การจัดหาที่เหมาะสม การบำรุงรักษา และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น Distance Learning Television (DLTV) (4) ด้านอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ เน้นการบำรุงรักษา การใช้พื้นที่ให้คุ้มค่า และการเปิดให้ชุมชนร่วมใช้ประโยชน์ และ (5) ด้านการระดมทรัพยากร เน้นการสร้างเครือข่ายกับทุกภาคส่วน

แนวปฏิบัตินี้จะมีประสิทธิภาพได้ต้องอาศัยการปรับกระบวนการจัดการให้สอดคล้องกับข้อจำกัดและศักยภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีหัวใจสำคัญคือการสร้างการมีส่วนร่วมและเครือข่ายความร่วมมือ (Participation and Networking) เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กมีทรัพยากรภายในที่จำกัดทั้งด้านบุคลากรและงบประมาณ การพึ่งพาทรัพยากรจากภายนอกและการใช้ทรัพยากรภายในที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงเป็นกลยุทธ์ที่จำเป็น การเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจจะช่วยสร้างความเป็นเจ้าของและปลดล็อกศักยภาพภายในองค์กร ในขณะที่การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และโรงเรียนอื่นๆ เป็นการขยายฐานทรัพยากรจากภายนอก

แนวทางนี้สอดคล้องกับทฤษฎีทุนทางสังคม (Social Capital Theory) ซึ่งมองว่าความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และบรรทัดฐานของความร่วมมือในชุมชน ถือเป็น "ทุน" ที่สามารถแปรเปลี่ยนเป็นทรัพยากรที่จับต้องได้เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการศึกษา (Coleman, 1988: S98; Putnam, 2000: 19) แนวปฏิบัติที่เน้นการสร้างเครือข่ายเพื่อระดมทรัพยากรนี้สอดคล้องโดยตรงกับผลการศึกษาของ อำพล รวากลาง และเสาวณี ตรีพุทธรัตน์ (2556: 251) ที่พบว่า แนวทางการระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กคือการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและองค์กรภายนอก ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการได้รับการสนับสนุน อย่างไรก็ตาม การสร้างเครือข่ายและระดมทุนให้สำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารในการสร้างสรรค์กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบท ซึ่งสอดคล้องกับ Bray (1996: 39) ที่ชี้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการระดมทรัพยากรจากชุมชน

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรทั้ง 5 ด้านมีความเชื่อมโยงกันและต้องดำเนินการแบบบูรณาการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สัมพันธ์ จันทร์ดี และคณะ (2567: 54) และ เนตรชนก สุนาสวน และคณะ (2567: 358) ที่ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างยืนยันว่าปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรทั้งหมดส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก และควรบริหารแบบองค์รวม

การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อบูรณาการการจัดการให้เป็นระบบเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งมีข้อมูลสนับสนุนโดย กติกา พุกจันทร์ และคณะ (2567: 941) และ พิริยาพร สายช่วย และคณะ (2565: 169) ที่เสนอว่าการใช้ระบบสารสนเทศช่วยให้การตัดสินใจและการวางแผนทรัพยากรสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้น

แนวปฏิบัติที่ค้นพบยังเชื่อมโยงกับหลักการบริหารจัดการสถานศึกษาสมัยใหม่ที่เน้นการเพิ่มอำนาจให้สถานศึกษา (School-Based Management - SBM) ซึ่งเปิดโอกาสให้โรงเรียนมีความยืดหยุ่นในการบริหารทรัพยากรของตนเองตามบริบท สอดคล้องกับรายงานของ OECD (2017: 36) ที่ชี้ว่าความยืดหยุ่นในการบริหารทรัพยากรเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มคุณภาพการศึกษา และยังสะท้อนถึงภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นปัจจัยของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จตามที่ Leithwood และคณะ (2019: 8) ได้ระบุไว้

การนำแนวปฏิบัติเหล่านี้ไปใช้อย่างจริงจังและเป็นระบบจึงอาจนำไปสู่การเป็น "โรงเรียนที่ปรับเปลี่ยนตนเอง (The Self-Transforming School)" ที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องตามแนวคิดของ Caldwell และ Spinks (2013: 4) ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถเอาชนะข้อจำกัดด้านทรัพยากรและสร้างความเป็นเลิศทางการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

3. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย การนำไปปฏิบัติ และการวิจัยในอนาคต

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การปฏิรูปนโยบายการจัดสรรงบประมาณเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ จากผลการวิจัยที่ชี้ชัดว่า ปัญหาหลักของโรงเรียนขนาดเล็กคือการได้รับงบประมาณจำกัดตามสูตรรายหัว ซึ่งเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างที่การจัดสรรไม่สอดคล้องกับบริบท ทำให้ไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น หน่วยงานกำกับดูแลในระดับนโยบาย เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ควรพิจารณาทบทวนสูตรการจัดสรรงบประมาณสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ปัจจุบัน การจัดสรรงบประมาณแบบเหมาจ่ายรายหัว (Top-Down) ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนน้อยได้รับงบประมาณจำกัด (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2566) ซึ่งไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กก็มีต้นทุนคงที่ในการดำเนินงานที่ไม่แตกต่างจากโรงเรียนขนาดใหญ่มากนัก (เจนจิรา แสงปัญญา และอมรทิพย์ เจริญผล, 2566: 30) ดังนั้น จึงควรมีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดสรรงบประมาณโดยคำนึงถึงบริบทของแต่ละพื้นที่เป็นสำคัญ โดยเพิ่มปัจจัยอื่นๆ เข้ามาพิจารณา เช่น ความห่างไกลทุรกันดาร จำนวนบุคลากรที่จำกัด หรือความจำเป็นในการดูแลนักเรียนกลุ่มชาติพันธุ์และไร้สัญชาติ (สิริกุล พรหมกันธา, ม.ป.ป.) แนวทางนี้อาจปรับเป็นการจัดสรรแบบอัตราก้าวหน้า หรือการจัดสรรตรงสู่ผู้เรียนมากขึ้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562: 23) เพื่อให้โรงเรียนที่มีความต้องการสูงได้รับทรัพยากรที่เพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพอย่างแท้จริง (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2566)

การพัฒนานโยบายเครือข่ายความร่วมมือเพื่อสร้างความเข้มแข็ง ภาครัฐควรเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมมาเป็นผู้สนับสนุนและส่งเสริมนโยบายการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เนื่องจากการวิจัยที่พบว่า การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเป็นหนึ่งในแนวปฏิบัติที่ดีที่สำคัญ ในการระดมทรัพยากรจากภายนอก และสอดคล้องกับข้อสรุปที่ว่าปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กมีลักษณะเป็น ภาวะโดดเดี่ยว (Isolation Problem) ที่ต้องเผชิญปัญหาตามลำพัง การสร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียน (School Network) จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในด้านบุคลากร สื่อการสอน และองค์ความรู้ (Caldwell & Spinks, 2013: 180) ภาครัฐควรทำหน้าที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาจใช้มาตรการทางภาษีเป็นแรงจูงใจ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562: 9) เพื่อระดมทรัพยากรจากภายนอกมาสนับสนุนการศึกษา

การส่งเสริมเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอย่างทั่วถึง นโยบายต่างๆควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาทางไกล (DLTV) และเทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบใหม่อย่างจริงจังในโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครูผู้สอนในบางสาขาวิชาและยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2560: 215) รวมถึงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลในพื้นที่ห่างไกล เพื่อให้มั่นใจว่าทุกโรงเรียนสามารถเข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้ดิจิทัลได้อย่างเท่าเทียม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562: 25)

การปรับนโยบายการบริหารงานบุคคลเพื่อแก้ปัญหาขาดแคลนครู ควรมีการทบทวนนโยบายการจัดสรรอัตรากำลังครูที่อิงตามจำนวนนักเรียนเป็นหลัก ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมีครูไม่

ครบชั้นและไม่ตรงสาขาวิชา (นวพร กาญจนศรี และคณะ, 2563: 394; ชัยชนะ ราชไชย และจิรวัฒน์ วรณโรจน์, 2564: 215) และควรพิจารณาจัดสรรบุคลากรสนับสนุนเพิ่มเติม เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการ เพื่อลดภาระงานที่ไม่ใช่การสอนของครู (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2566) นอกจากนี้ ควรมีมาตรการสร้างแรงจูงใจ เช่น ค่าตอบแทนพิเศษ หรือสวัสดิการ เพื่อดึงดูดและรักษาครูที่มีคุณภาพให้คงอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและพื้นที่ห่างไกล (Berry, 2005)

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ (Practical Recommendations)

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

1. ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ทั้งครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน การจัดประชุมหรือเวทีรับฟังความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอจะช่วยสร้างความเป็นเจ้าของและนำไปสู่การตัดสินใจที่ตอบสนองต่อความต้องการของทุกฝ่ายได้ดีขึ้น (สิริกุล พรหมกันธา, ม.ป.ป.: 10)

2. พัฒนาตนเองสู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารยุคใหม่ต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง และมีทักษะในการแสวงหาความร่วมมือและระดมทรัพยากรจากภายนอก (Bray, 1996: 39) ซึ่งรวมถึงความสามารถในการประชาสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและองค์กรต่างๆ (อำพล ราวกลาง และเสาวณี ตรีพุทธรัตน์, 2556: 251)

3. บริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน โรงเรียนควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพยากรของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน เช่น บัญชีครุภัณฑ์ ข้อมูลการซ่อมบำรุง ข้อมูลบุคลากร และข้อมูลงบประมาณ เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ วางแผนจัดหา และติดตามประเมินผลการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด (กติกา พลุกจันท์ และคณะ, 2567: 941)

สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. ปรับกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับชุมชน ครูควรปรับเปลี่ยนการสอนให้เน้นการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ที่นำบริบทและแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ (สิริกุล พรหมกันธา, ม.ป.ป.: 10) เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับชีวิตจริงและสร้างความผูกพันกับชุมชน

5. ใช้ประโยชน์จากเครือข่ายความร่วมมือ ครูควรแสวงหาโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียน (Caldwell & Spinks, 2013: 180) เพื่อนำความรู้และเทคนิคใหม่ๆ มาพัฒนารูปแบบการสอนของตนเอง

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป (Future Research Recommendations)

1. การวิจัยเชิงปฏิบัติการในพื้นที่ (Action Research) เพื่อให้องค์ความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์ครั้งนี้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรมีการต่อยอดไปสู่การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยนำแนวปฏิบัติที่ดีไปทดลองใช้จริงในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีบริบทแตกต่างกัน เพื่อศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง ตลอดจนถอดบทเรียนเงื่อนไขความสำเร็จและข้อจำกัดในการนำไปปรับใช้ ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจงและนำไปปฏิบัติได้จริงมากยิ่งขึ้น

2. การวิจัยเปรียบเทียบเพื่อทำความเข้าใจความแตกต่าง (Comparative Study) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบ (Comparative Study) รูปแบบการบริหารทรัพยากรระหว่างกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จกับกลุ่มที่ยังคงประสบปัญหา เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงลึกที่ส่งผลต่อความต่างนั้น นอกจากนี้

การวิจัยเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่จะช่วยให้เห็นแนวทางการสนับสนุนที่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของโรงเรียนแต่ละประเภทได้ชัดเจนยิ่งขึ้น (Chiu & Khoo, 2005: 575)

3. การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการบริหาร (Innovation Research and Development) โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต้องการเครื่องมือและนวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริหารจัดการ ควรมีการวิจัยและพัฒนาวัตกรรมการบริหารทรัพยากรสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กโดยเฉพาะ เช่น การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการบริหารและแบ่งปันทรัพยากรในเครือข่ายโรงเรียน (Resource-Sharing Networks) (Syafaruddin et al., 2024: 117) การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อช่วยวางแผนการจัดตารางสอนสำหรับครูที่มีภาระงานสอนควบคู่กัน หรือการสร้างโมเดลการระดมทุนจากชุมชนและภาคเอกชนที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด "The Self-Transforming School" ที่โรงเรียนต้องมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมและปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อความอยู่รอดและเป็นเลิศ (Caldwell & Spinks, 2013: 4)

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย (Research Knowledge)

จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ข้อ คือ เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา สังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี และจัดทำข้อเสนอแนะ สามารถสรุปองค์ความรู้ที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรในโรงเรียนขนาดเล็กได้ 4 ประการ ดังนี้

1. องค์ความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของปัญหา (Knowledge of the Problem's Nature) องค์ความรู้ประการแรกที่ได้จากการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือ ปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กไม่ใช่แค่การขาดแคลนทรัพยากรเป็นรายชิ้น แต่เป็น ปัญหาเชิงโครงสร้างและภาวะทรัพยากรแบบโดดเดี่ยว (Structural and Isolation Problem) กล่าวคือ ข้อจำกัดด้านบุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ มีรากฐานมาจากนโยบายการจัดสรรที่ไม่สอดคล้องกับบริบท (ปัญหาเชิงโครงสร้าง) และการที่โรงเรียนต้องเผชิญปัญหาตามลำพังโดยขาดเครือข่ายสนับสนุน (ภาวะโดดเดี่ยว) การทำความเข้าใจธรรมชาติของปัญหานี้เป็นกุญแจสำคัญในการออกแบบทางแก้ที่ตรงจุด

2. องค์ความรู้เกี่ยวกับกรอบการแก้ปัญหา (Knowledge of the Solution Framework) จากการสังเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ทำให้ได้องค์ความรู้ว่า แนวทางการแก้ไขที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัย กรอบการบริหารทรัพยากรแบบบูรณาการ 5 ด้าน (An Integrated 5-Component Framework) ที่ต้องพัฒนาไปพร้อมกัน ได้แก่ บุคลากร, งบประมาณ, วัสดุอุปกรณ์, อาคารสถานที่, และการระดมทรัพยากร โดยมีกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดคือ การสร้างการมีส่วนร่วมและเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งทำหน้าที่เป็นเครื่องมือเชื่อมโยงให้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกถูกนำมาใช้อย่างเต็มศักยภาพ กรอบการทำงานนี้สามารถใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ (Guideline) ให้ผู้บริหารประเมินและพัฒนาระบบบริหารของโรงเรียนตนเองได้

3. องค์ความรู้เกี่ยวกับเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ (Knowledge of Success Conditions) จากการจัดทำข้อเสนอแนะตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ทำให้เกิดองค์ความรู้ว่า การยกระดับโรงเรียนขนาดเล็กให้ยั่งยืนนั้น ไม่สามารถทำได้สำเร็จด้วยการดำเนินการจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่ต้องอาศัยแนวทางสองทาง (A Two-Pronged Approach) ที่ผสมผสานกัน คือ

3.1 การสนับสนุนจากบนลงล่าง (Top-Down Support) นโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดต้องเอื้ออำนวย โดยเฉพาะการปรับสูตรจัดสรรงบประมาณให้มีความยืดหยุ่นและเป็นธรรม, การสนับสนุน

เทคโนโลยีอย่างจริงจัง, และการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียนอย่างเป็นทางการ เพื่อสร้าง "ระบบนิเวศ" ที่เกื้อหนุนให้โรงเรียนขนาดเล็กเติบโตได้

3.2 การขับเคลื่อนจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Action) โรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ของผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญในการนำแนวปฏิบัติที่ดีไปใช้ สร้างการมีส่วนร่วม และแสวงหาความร่วมมือจากชุมชนและองค์กรภายนอก

4. องค์ความรู้เกี่ยวกับทิศทางในอนาคต (Knowledge of Future Directions) องค์ความรู้ประการสุดท้ายที่ได้จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 คือ การตระหนักถึงช่องว่างและความต้องการองค์ความรู้เพิ่มเติม ซึ่งนำไปสู่การกำหนด ทิศทางการวิจัยในอนาคตที่ชัดเจน โดยควรเปลี่ยนจากการวิจัยเชิงสำรวจที่บอกว่า "มีปัญหาอะไร" ไปสู่การวิจัยที่ตอบโจทย์การแก้ปัญหามากขึ้น ได้แก่ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อทดลองใช้แนวทางแก้ปัญหาจริง การวิจัยเปรียบเทียบ เพื่อทำความเข้าใจความแตกต่างของบริบท และ การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เพื่อสร้างเครื่องมือใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้โรงเรียนขนาดเล็กบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคอนาคต

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กควรนำแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้จากการศึกษานี้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับโรงเรียนของตน โดยเริ่มจากการประเมินสถานะปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรในโรงเรียนเทียบกับแนวทางที่เสนอ เช่น หากพบว่าการมีส่วนร่วมของชุมชนยังน้อย ผู้บริหารควรริเริ่มจัดประชุมหรือเวทีพบปะกับผู้นำชุมชนและผู้ปกครองเพื่อสร้างความร่วมมือใหม่ ๆ หรือหากพบว่าการวางแผนงบประมาณขาดการมีส่วนร่วม อาจจัดตั้งคณะกรรมการงบประมาณที่มีครูและกรรมการสถานศึกษาร่วมอยู่ด้วย แล้วจัดทำปฏิทินการใช้งบประมาณประจำปีอย่างละเอียดให้ทุกฝ่ายรับรู้

สำหรับด้านบุคลากร หากโรงเรียนโดยังไม่มีแผนพัฒนาครูหรือระบบพี่เลี้ยง ควรจัดทำหรือขอรับความช่วยเหลือจากเขตพื้นที่ในการพัฒนาครู โดยเฉพาะในวิชาที่ครูขาดความเชี่ยวชาญ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น ใช้โปรแกรมบริหารจัดการโรงเรียนที่มีฟังก์ชันการจัดทำข้อมูลบุคลากรและงบประมาณ หรือใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการประชาสัมพันธ์หาอาสาสมัครหรือทรัพยากรบริจาคให้โรงเรียน

ในระดับนโยบาย หน่วยงานต้นสังกัด เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำผลการวิจัยนี้ไปพิจารณากำหนดนโยบายหรือมาตรการช่วยเหลือโรงเรียนขนาดเล็ก เช่น การจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมแก่โรงเรียนที่มีผลการประเมินด้านทรัพยากรต่ำกว่ามาตรฐาน การจัดทำโครงการพี่เลี้ยงโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีทรัพยากรพร้อมกว่าให้ความช่วยเหลือ รวมถึงการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ให้ลึกซึ้งและครอบคลุมยิ่งขึ้น ควรมีการดำเนินการวิจัยในประเด็นต่อไปนี้

2.1 ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อทดลองนำแนวปฏิบัติที่ดีที่สังเคราะห์ได้ไปประยุกต์ใช้จริงในโรงเรียนขนาดเล็ก และศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงเงื่อนไขความสำเร็จและข้อจำกัดในการดำเนินการ

2.2 ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบ (Comparative Study) ระหว่างการบริหารทรัพยากรในโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ เพื่อค้นหาแนวทางการสนับสนุนที่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของโรงเรียนแต่ละประเภท

2.3 ควรมีการวิจัยนวัตกรรมการบริหาร (Innovation Research) โดยเฉพาะการพัฒนาเครื่องมือหรือระบบใหม่ ๆ เช่น แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการบริหารทรัพยากร การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการจัดการเรียนการสอน หรือระบบฐานข้อมูลร่วมของเครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร

เอกสารอ้างอิง (References)

- กติกา พุกจันทร์, วรรณิ์ ปานศิริ, และทง ทองภูเบศร์. (2567). แนวคิดใหม่การบริหารทรัพยากรการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก. *วารสารมติชนธรรม วัตจอมมณี*. 7(3): 933-944.
- กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.). (2566, 14 กรกฎาคม). **ขาดงบ ขาดครู ขาดโอกาส ความไม่เสมอภาคของโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกล**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.eef.or.th/article-public-policy-move-1/> สืบค้นเมื่อ 16 พฤษภาคม 2568.
- เจนจิรา แสงปัญญา และอมรทิพย์ เจริญผล. (2566). การบริหารงานด้านงบประมาณโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1. *วารสารวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*. 3(2): 23-40.
- ชัยชนะ ราชไชย และจิรวัดณ์ วรณโรจน์. (2564). ความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. *ศึกษาวารสารศึกษาศาสตร์*. 8(2): 206-217.
- นพพร กาญจนศรี ชญาพิมพ์ อุสาโห และสืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา. (2563). การประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*. 15(3): 392-401.
- เนตรชนก สุนาสน ทง ทองภูเบศร์ กุลพัทธ์ กุลชาติติกุล สัมพันธ์ จันทรดี ญัฐกิตติ์ พาสภากร และรัฐจักรพล สามทองคำ. (2567). โมเดลสมการโครงสร้างของการบริหารทรัพยากรการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก. *วารสารวิชาการการจัดการภาครัฐและเอกชน*. 6(2): 345-362.
- บุญชม ศรีสะอาด นิรันดร์ สุธีนิรันดร์กุล และปาน กิมปี. (2560). การประเมินโครงการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 11(พิเศษ): 215-229.
- พริยาพร สายช่วย โสภณ เพ็ชรพวง และสถาพร สังข์ขาวสุทธิรักษ์. (2565). กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1. *วารสารรัชตภาคย์*. 16(48): 167-182.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI). (2558). *ปัญหาครูไม่พอใน ร.ร.ขนาดเล็ก ... ไม่ใช่แค่ “ขาดแคลน” แต่ “จัดการ” ผิดพลาด*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://tdri.or.th/2015/07/insufficient-teachers-in-small-schools/> สืบค้นเมื่อ 16 พฤษภาคม 2568
- สัมพันธ์ จันทรดี ทง ทองภูเบศร์ สุรกิจ ปรางสร ทศพล อัครพงษ์ไพบูลย์ ขวัญชนก อายุยืน และญัฐกิตติ์ พาสภากร. (2567). องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารทรัพยากรการศึกษาของโรงเรียน

- ประถมศึกษาขนาดเล็ก: การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน. **วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย**. 4(5): 42-58.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). **ทรัพยากรเพื่อการศึกษา**. กรุงเทพฯ: บริษัท พรักหวานกราฟิค จำกัด.
- สิริกุล พรหมกันธา. (ม.ป.ป.). การกระจายการศึกษาผ่านนโยบายการสร้าง ความเท่าเทียมทางการศึกษาและการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา: กรณีศึกษาชุมชน ตำบลป่าป้อง อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: https://soc.cmu.ac.th/images/ePublication/PoliticalEconomy/Sirikun_Phromkantha.pdf สืบค้นเมื่อ 16 พฤษภาคม 2568.
- อำพล รวกลาง และเสาวณี ตรีพุทธรัตน์. (2556). แนวทางการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กกลุ่มโรงเรียนปง 2 สังกัด สพป.พะเยา เขต 2. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (บัณฑิตศึกษา)**. 7(1): 245–252.
- Berry, B. (2005). Recruiting and retaining board-certified teachers for hard-to-staff schools. **Phi Delta Kappan**. 87(4): 290-297.
- Bray, M. (1996). **Decentralization of education: Community financing**. The World Bank.
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (2013). **The self-transforming school**. Routledge.
- Chiu, M. M., & Khoo, L. (2005). Effects of resources, inequality, and privilege bias on achievement: Country, school, and student level analyses. **American Educational Research Journal**. 42(4): 575–603.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**. 94 (Supplement): S95-S120.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. **Journal of Advanced Nursing**. 62(1): 107–115. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. **School Leadership & Management**. 39(5): 409-424. DOI: 10.1080/13632434.2019.1596077
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). **The Funding of School Education: Connecting Resources and Learning**. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264276147-en>
- Putnam, R. D. (2000). **Bowling alone: The collapse and revival of American community**. Simon & Schuster.
- Syafaruddin, S., Amiruddin, A., & Ibbat, A. (2024). Challenges and Strategies For Effective Resource Utilization In Secondary Schools. **IJELLACUSH**. 2(2): 116-125.