

ทักษะการบริหารงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก

Administration Skill in Small School

รุจิกาญจน์ วุฒิพรวรพวงศ์

Rujikarn Wuttipornwarapong

โรงเรียนบ้านหนองขาหย่าง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

Bannongkhayang School, Nakhon Pathom Primary Educational Service Area District Office 2

E-mail: ploy_swift@hotmail.com

Received October 16, 2022; Revised October 24, 2022; Accepted November 15, 2022

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอทักษะการบริหารงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งการบริหารงานสถานศึกษาขนาดเล็กมีปัญหาและอุปสรรค โดยเฉพาะปัญหาด้านการจัดสรรงบประมาณในการจัดการศึกษา ที่ส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาอยู่บนพื้นฐานการขาดแคลนทรัพยากรครู งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ รวมถึงความไม่เสมอภาคในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การทราบถึงสภาพปัญหาในการบริหารงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก ทำให้เห็นแนวทางการบริหารงานตามรูปแบบวงจรคุณภาพ PDCA ทั้งนี้ การบริหารงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก จึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองภาพรวม วางแผนจัดการ สร้างระบบความร่วมมือและเป็นผู้นำทางวิชาการในการบริหารงานให้เกิดผลดี ทั้งต่อการพัฒนาตนเองและพัฒนาสถานศึกษาในทิศทางที่ดีขึ้น ในบทความวิชาการจึงขอเสนอ ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) ปัญหาในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก 2) แนวทางการบริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก 3) ทักษะการบริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 4 ทักษะ คือ (1) ด้านความคิดรวบยอด (2) ด้านเทคนิควิธี (3) ด้านมนุษยสัมพันธ์ (4) ด้านการศึกษาและการสอน เพราะจะช่วยให้การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กนั้น มีแนวทางในการบริหารเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: ทักษะการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก; การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก; สถานศึกษาขนาดเล็ก

Abstract

The purpose of this academic article is to demonstrate administrative abilities in tiny schools. Small educational institutions have challenges and barriers in their administration. Specifically, the issue of financial allocation in educational administration, as a result, school administration is predicated on a shortage of teacher resources, budgets, supplies, and equipment, as well as educational quality disparities. When he became aware of the issues with tiny educational institutions' administration. The management guidelines are shown in accordance

with the PDCA quality cycle model. Administration in minor educational institutions, on the other hand, is a different story. As a result, expertise and knowledge are necessary. To obtain strong results, school administrators must have the ability to look at the broad picture, plan management, create a cooperative structure, and be an academic leader in administration. both for personal growth and for the improvement of educational institutions. We would like to present the following important ideas in this scholarly article, 1) Problems in the administration of small schools. 2)Administrative guidelines for small educational institutions 3) Small-school management skills. It is made up of four skills: (1) conceptual skill (2) methodological skill (3) human relationship skill (4) education and teaching skill, because it will aid modest educational institutions' administration. There is a more methodical approach to management.

Keywords: Administration skill for small school; small school administration; small school

คำขอบคุณ : งานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนบ้านหนองขาหย่าง, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

บทนำ

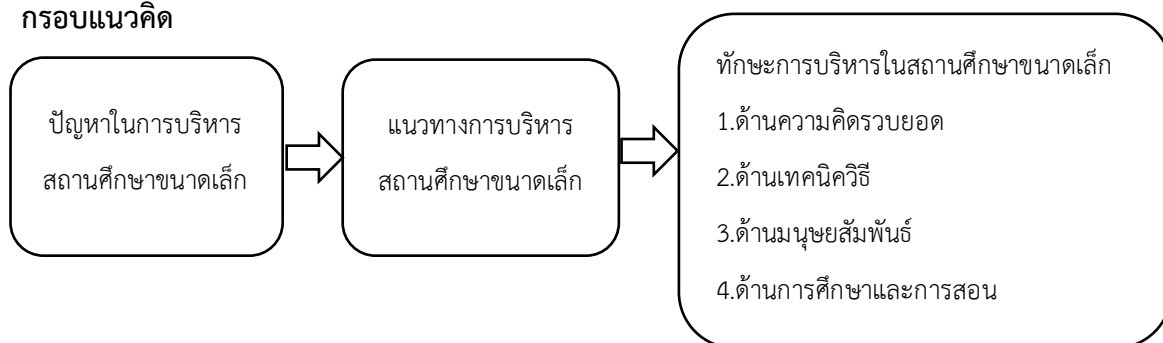
ปัจจุบันประเทศไทยต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ที่ปรับเปลี่ยนและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การมีส่วนร่วมของสังคมในการจัดการศึกษา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมและสร้างความเข้มแข็งในสถานศึกษา การบริหารจัดการเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารถือเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทและ อำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (ศรีบุญน้อยพินาย, 2562, น. 22-23)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562, น. 1) มีสถานศึกษาในสังกัดจำนวน 29,871 แห่ง และเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 120 คนลงไป จำนวน 15,158 แห่ง ซึ่งสถานศึกษาขนาดเล็กมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี เนื่องจากอัตราการเกิดของประชากรลดลง ความนิยมของผู้ปกครองที่ต้องการส่งบุตรหลานไปสถานศึกษาในเมือง และการย้ายถิ่นตามการประกอบอาชีพของผู้ปกครอง การมีสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวนมาก ทำให้การจัดการศึกษาไม่สามารถสะท้อนคุณภาพและประสิทธิภาพได้ การบริหารจัดการไม่คุ้มทุน สถานศึกษาขนาดเล็กจึงกลายเป็นประเด็นที่สำคัญของระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพราะสถานศึกษาขนาดเล็กจึงถูกจำกัดด้วยงบประมาณ และบุคลากร ดังผลการวิจัยของ มยุรฉัตร เงินทอง (2559, น. 234) พบว่า สภาพปัญหาที่มีมากที่สุด คือ ด้านอาหารสถานที่ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ และสื่อวัสดุ การจัดการสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ เกี่ยวกับ



ระบบกลไกในการระดมทรัพยากรที่เหมาะสม ขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากชุมชน บางแห่งตั้งอยู่เขตชนบท จึงมีความเสียเปรียบด้านปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความไม่เสมอภาคในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่วนภาระงาน ยังคงเทียบเท่ากับสถานศึกษาขนาดอื่นทั้งการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน การประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกสถานศึกษา และรองรับการประเมินต่าง ๆ ทักษะการบริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก ถือเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารต้องใช้เทคนิค กระบวนการ และกลยุทธ์ ในการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่มาบริหารจัดการให้สอดคล้องกับเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังที่ Certo (2009, p. 36) กล่าวว่า ทักษะการบริหารจัดการมีความสำคัญมากสำหรับ ความสำเร็จ ขององค์กรซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารสถานศึกษาจึง จำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สร้างความพร้อมให้กับตนเองและสถานศึกษา เพื่อเผชิญรับความ เปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

ปัญหาการบริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก

ปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษาขนาดเล็ก ส่วนใหญ่มักประสบปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรทางการศึกษา ทุกด้าน มีความซับซ้อนทั้งกระบวนการและปัจจัยต่าง ๆ การทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง จะเป็นพื้นฐาน สำคัญในการแก้ปัญหา ที่ได้มาซึ่งวิธีการและแนวทางการแก้ปัญหา อันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้เขียนจึง สังเคราะห์ประเด็นปัญหาการบริหารในสถานศึกษาขนาดเล็กได้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ปัญหาด้านบุคลากร พบว่า จำนวนครูไม่เพียงพอต่อจำนวนชั้นเรียน ครูไม่ครบตามรายวิชาหลักส่งผล ให้ครูสอนไม่เต็มเวลาเต็มความสามารถ เนื่องจากมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากการสอนเป็นจำนวนมาก กล่าวคือ ครู 1 คน มีภารกิจในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา 4 ฝ่ายร่วมด้วย สำนักงาน ก.ค.ศ. ประกาศ เรื่อง เกณฑ์อัตราากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสายงานบริหารสถานศึกษา สถานศึกษาที่มีจำนวนตั้งแต่ 40 คนลงมา ไม่กำหนด อัตราากำลังสายงานบริหารสถานศึกษา ส่วนสายงานการสอน สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน 1-40 คน กำหนด

อัตรา 1-4 อัตรา, จำนวนนักเรียน 41-80 คน กำหนดอัตรา 6 อัตรา, จำนวนนักเรียน 81-119 คน กำหนดอัตรา 8 อัตรา ส่วนสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120 คนขึ้นไป ใช้การคำนวณตามสูตร โดยเฉลี่ยชั่วโมงปฏิบัติงานของครู 1 คน เท่ากับ 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

2. ปัญหาด้านการเรียนการสอน พบว่า หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ไม่ค่อยสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา สื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้มีจำนวนจำกัด ซึ่งผลมาจากการได้รับงบประมาณสื่อเทคโนโลยีที่มีอยู่ก็ไม่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะขาดการบำรุงรักษา ทั้งนี้ประสบการณ์ทางวิชาการของผู้บริหารและครูก็มีส่วนทำให้เกิดปัญหาอาจเพราะเป็นบทบาทหน้าที่ใหม่ที่ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญ ประกอบกับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดจึงไม่สามารถใช้ประสบการณ์เดิมมาใช้ได้ทั้งหมด

3. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ พบว่า สภาพบริบทของการคมนาคมที่ผ่านมา มักไม่ค่อยสะดวกรัฐบาลจึงจัดตั้งสถานศึกษาให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ของประชากร บางแห่งตั้งอยู่ในพื้นที่ลักษณะพิเศษอยู่ในพื้นที่ห่างไกล ความเจริญ อยู่บนภูเขาสูง บนเกาะ ผู้เรียนจึงมีปัญหาในการเดินทางซึ่งในปัจจุบันการคมนาคมมีความสะดวกมากขึ้น แต่เนื่องจากอัตราการเกิดของประชากรที่ลดลง ทำให้แนวโน้มของจำนวนประชากรลดลงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการอพยพเคลื่อนย้ายของผู้เรียนที่ย้ายติดตามผู้ปกครองไปรับจ้างทำงานต่างถิ่น ทำให้อัตราส่วนของครูต่อผู้เรียนและผู้เรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่ามาตรฐานค่าใช้จ่ายต่อผู้เรียน 1 คน สูงกว่าขนาดอื่น ส่งผลให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของสถานศึกษา

4. ปัญหาด้านนโยบาย พบว่านโยบายของรัฐในการจัดการมีลักษณะ Top Down นโยบายที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นนโยบายในภาพกว้าง ไม่คำนึงถึงความเป็นจริงในพื้นที่ เช่น นโยบายการยุบสถานศึกษา แต่ละชุมชนมีความเข้มแข็งต่างกัน บางสถานศึกษาต้องหาทางดิ้นรนโดยความช่วยเหลือของคนในชุมชน หรือองค์กรท้องถิ่นเพื่อไม่ให้สถานศึกษาถูกยุบหายไปจากชุมชน

5. ปัญหาด้านงบประมาณ พบว่า รัฐให้งบโดยคิดจากรายหัวผู้เรียน จึงมักประสบปัญหาไม่เพียงพอและต้นทุนในการจัดการเรียนการสอนต่อหัวสูงกว่าสถานศึกษาขนาดอื่น นอกจากนี้ผู้ปกครองของผู้เรียนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน สถานศึกษาจึงไม่สามารถระดมทรัพยากรจากผู้ปกครองผู้เรียนได้

จากปัญหาการบริหารในสถานศึกษาขนาดเล็กดังกล่าวข้างต้น ชี้ให้เห็นประเด็นสภาพปัญหาและความต้องการที่ชัดเจนมากขึ้น เนื่องจากสถานศึกษาขนาดเล็กมีความต้องการทรัพยากรที่ตรงกับความเป็นตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา สำหรับนำมาใช้แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ประสบการณ์ของบุคลากร การจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย และการจัดสรรงบประมาณ หากผู้บริหารเข้าใจถึงปัญหาที่แท้จริงนับเป็นโอกาสที่ดีต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

แนวทางการบริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก

หลักพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การลงมือปฏิบัติ การตรวจสอบประเมิน และการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา สอดคล้องกับทิพรรัตน์ จันทนา (2552, น. 58-62) ได้สรุปให้เห็นแนวทางในการปฏิบัติที่ทำให้เกิดความร่วมมือ ไว้ดังนี้



การวางแผน (Plan : P) หมายถึง การกำหนดขั้นเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ในการดำเนินการ วิธีการ และ ขั้นตอนที่ต้องทำความเข้าใจกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ให้ชัดเจนให้เป็นไปตามนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถพัฒนาได้บรรลุเป้าหมายที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การลงมือปฏิบัติ (Do : D) หมายถึง การปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งก่อนที่จะลงมือปฏิบัติจำเป็นจะต้องศึกษาข้อมูลและเงื่อนไขต่าง ๆ ของสภาพงานที่เกี่ยวข้องให้เรียบร้อย

การตรวจสอบ (Check : C) หมายถึง การประเมินผลว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน หรือมีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานหรือไม่ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญเนื่องจากการดำเนินงานใด ๆ มักจะเกิดปัญหาแทรกซ้อนที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นตามแผนอยู่เสมอ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน การติดตามตรวจสอบ และการประเมินปัญหา จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำควบคู่ไปกับการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพของการดำเนินงานต่อไป

การปรับปรุง/พัฒนา (Action : A) หมายถึง การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากการดำเนินงานเสร็จสิ้น และมีการประเมินตรวจสอบผลการดำเนินงานจนได้ข้อสรุป การปรับปรุงอาจเป็นการแก้ไขแบบเร่งด่วนเฉพาะหน้า หรือการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ เมื่อมีการดำเนินงานตามวงจร PDCA ในรอบใหม่อีกครั้ง การปรับปรุงงานช่วยเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของการวางแผนการดำเนินงาน และถ้าผลงานบรรลุตามเป้าหมายแล้วให้พัฒนามาตรฐานให้สูงขึ้นในการดำเนินงานตามวงจร PDCA ในรอบใหม่อีกครั้ง การดำเนินงานในสถานศึกษาขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพโดยใช้ วงจรคุณภาพ PDCA ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารสถานศึกษาต้องลงมือปฏิบัติประยุกต์หลักการให้เหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ยึดหลักการบริหารแบบวงจรคุณภาพหมุนซ้ำจะทำให้เกิดการปรับปรุงและระดับผลลัพธ์ที่สูงขึ้นตามลำดับ ซึ่งหลักการดังกล่าวหากนำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับงานหลักทั้ง 4 ฝ่ายในสถานศึกษา จะทำให้การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

พงศ์ทิศ วณิชานันท์ (2563) เสนอแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก มีกลไกที่ช่วยให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ กล่าวคือ รัฐสามารถจัดสรรทรัพยากรได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และชุมชนจะได้รับบริการที่ตรงกับความต้องการของตนมากที่สุด โดยยกตัวอย่างกรณีการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กของประเทศไทยปี ในช่วง ค.ศ. 1990 – 2000 ที่ประสบปัญหาจำนวนประชากรวัยเรียนลดลงกว่า 2 ล้านคน แต่สามารถบริหารจัดการให้สถานศึกษาขนาดเล็กมีจำนวนลดลง จาก 7,400 แห่ง เหลือ 6,800 แห่งได้ โดยมีกลไก ดังต่อไปนี้

กลไกที่ 1 คือ การสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two-Way Communication) โดยมีคณะกรรมการให้ข้อมูลแก่พ่อแม่ ผู้ปกครอง และชาวบ้านในชุมชน ทราบถึงข้อดี-ข้อเสีย ของนโยบายการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก รวมทั้งสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนสามารถพูดคุยกันบนชุดข้อมูลเดียวกัน และทราบถึงความคิดเห็นของฝ่ายอื่นร่วมด้วย

กลไกที่ 2 คือ การให้ชุมชนรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เช่น กรณีชุมชนเห็นด้วยกับการยุบหรือควบรวมสถานศึกษา คณะกรรมการควรเปิดโอกาสให้ชุมชนตัดสินใจใช้ประโยชน์จากสถานศึกษาที่ยุบต่อไปได้ รวมถึงการวางแผนในการใช้สถานศึกษาเพื่อประโยชน์อื่นในอนาคต

กลไกที่ 3 คือ การสร้างหลักประกันว่ารัฐจะรับผิดชอบนโยบายและสัญญาที่ให้ไว้ โดยในกรณีที่ชุมชนต้องการเปลี่ยนสถานศึกษาไปใช้ประโยชน์ในด้านอื่น รัฐบาลโดยเฉพาะกระทรวงศึกษาธิการต้องสามารถประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการในทิศทางดังกล่าวให้เกิดขึ้นหรือมอบหมายองค์กรท้องถิ่นเข้ามาบริหารจัดการต่อเพราะมีความใกล้ชิดมากกว่า

การบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก ถูกขับเคลื่อนในระดับนโยบายจากเบื้องบนมานาน แม้จะมีแนวทางที่ชัดเจนมากขึ้นกว่าที่ผ่านมา แต่ควรเพิ่มชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมด้วย ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรเรียนรู้แนวทางในการแก้ปัญหาที่เคยดำเนินการสำเร็จแล้ว มีความรู้ ความเข้าใจ ใช้ทักษะการบริหารจัดการและประสานงานกับชุมชนท้องถิ่น เพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพสถานศึกษาขนาดเล็ก

ทักษะการบริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก

ทักษะการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถ ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร เพื่อการวางแผน การกำหนดนโยบายการประสานงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือภายในหน่วยงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยทรัพยากรบุคคลและกระบวนการบริหารอย่างมีระบบ เนื่องจากการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะทำเพียงลำพังคนเดียวได้ แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ (ศศิตา เพลินจิต, 2558, น. 28) ซึ่งสอดคล้องกับ สุริยา ทองยัง (2558, น. 11) ที่ชี้ให้เห็นว่าในแต่ละคนซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน หากมีทักษะในการบริหารที่ดีจะทำให้ได้รับความรัก ความศรัทธาจากบุคคลทั่วไปเป็นอย่างดี จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องนำเอาเทคนิค และกระบวนการการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กให้สามารถดำเนินการอย่างมีระบบระเบียบแบบแผนโดยผ่านการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นั้นหมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดย แคทซ์ (Katz, 1955) ได้แบ่งทักษะการบริหารเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน 2) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skill) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญ พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและวิธีการในการทำกิจกรรม ถือได้ว่าทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญซึ่งผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย

2.1 ทักษะด้านการวางแผน (Planning skill)

2.2 ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อสาร (Group process and communication skill)

2.3 ทักษะทางด้านการจัดการและการจัดการองค์กร (Management and organization skills) 3)

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relationship skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน



ทักษะนี้ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ เดรกและโรว์ (Drake and Roe, 1986) ได้กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษานั้น ควรมี 5 ทักษะ ซึ่งเพิ่มเติมจากแคทซ์ (Katz) อีก 2 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะในการศึกษาและการสอน (education instructional skills) หมายถึง ความรู้และความชำนาญในการจัดการและการบริหารหลักสูตรการเรียน การสอน ให้สอดคล้องกับภารกิจสังคมและชุมชน ทักษะนี้มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษา ต้องมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจในการเรียนการสอน เป็นผู้มีความรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี 2) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skill) หมายถึง ความรู้ ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความคิด ปัญญาในการบริหารงานภายในองค์กร เป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้ และเป็นส่วนหนึ่งในการเสริมทักษะด้านอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับสุริยา ทองยัง (2558, น. 9) อธิบายว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ใช้กระบวนการและกลยุทธ์ในการนำเอาทรัพยากรทางการบริหารมาบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการฝึกฝนและพัฒนาเป็นประจํา ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด 2) ทักษะด้านเทคนิค 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 4) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 5) ทักษะด้านความคิดรวบยอด

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยรวบรวมจากเอกสารและงานวิจัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้เขียนได้สรุปทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 4 ทักษะ ดังนี้

ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) เป็นความสามารถในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย พันธกิจ เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษาอย่างถูกต้อง ชัดเจน มีการวิเคราะห์ วางแผนการจัดการศึกษา และแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ใช้แนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหารที่สร้างสรรค์ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยมีการนำประสบการณ์และความรู้ใหม่ ๆ มาปรับประยุกต์ใช้ ประกอบการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ได้เป็นระบบ มีวิธีการตัดสินใจได้อย่างหลากหลาย สนองต่อความต้องการของสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และส่งเสริมให้สามารถปรับใช้ให้เกิดผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา

ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skill) เป็นการใช้ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ ความชำนาญ ในกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการ การใช้สิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยี การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการศึกษา ค้นคว้า เกี่ยวกับ ตำรา หรืองานวิจัย รวมถึงส่งเสริมให้มีการวิจัย และนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม โดยเรียนรู้ได้จากประสบการณ์ การฝึกปฏิบัติ การศึกษาเพิ่มเติม และการฝึกอบรม

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relationship skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา มีความเป็นประชาธิปไตย เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ควบคุมอารมณ์ แก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ

กัน ช่วยเหลือ และเสนอแนะในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครู รวมถึงการสร้างเครือข่ายภายนอก ในการติดต่อสื่อสารประสานงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อสร้างกิจกรรมและเชื่อมสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง

ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Education and instruction skill) ผู้บริหารต้องมีความรู้ในการจัดการเรียนการสอน รู้ถึงองค์ประกอบของการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการชี้แนะ ถ่ายทอด และแสวงหาความรู้ บทเรียนหมายถึง การสอนที่มีหลักสูตรกำกับไว้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องมีความรู้ ความชำนาญ ในการจัดการบริหารหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน ให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการจัดการศึกษา

สรุปได้ว่า การพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ทักษะในการบริหารงาน ประกอบด้วย 4 ทักษะ คือ 1) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) 2) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skill) 3) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relationship skill) 4) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Education and instruction skill)

บทสรุป

ทักษะการบริหารงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องผสมผสานระหว่างศาสตร์และศิลป์ ในการบริหารจัดการภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา หน่วยงานต่าง ๆ จึงเข้ามาอำนวยความสะดวกในการร่วมกำหนดนโยบายรูปแบบการพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานให้กับสถานศึกษาขนาดเล็ก ทั้งนี้การบริหารงานของสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวทั้ง 4 ทักษะ คือ (1) ทักษะด้านความคิดรวบยอด สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน เหมาะสมกับบริบทของชุมชน มีความเข้าใจในผลลัพธ์ ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ในสถานศึกษา และสามารถคาดการณ์ทิศทางที่จะพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ (2) ทักษะด้านเทคนิควิธี สามารถวางแผน กำหนดนโยบายทิศทางของสถานศึกษาที่ชัดเจน มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีเข้ามาใช้บริหารจัดการในสถานศึกษา (3) ทักษะด้าน มนุษย์สัมพันธ์ ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจ สร้างระบบความร่วมมือ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดีในการประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา (4) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ผู้บริหารต้องเป็นนักวิชาการที่ดี สร้างขวัญกำลังใจให้ครูและสร้างความเชื่อมั่นในการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนให้กับผู้ปกครอง แม้สถานศึกษาขนาดเล็กจะมีปัญหาอยู่หลายด้าน หากได้รับการบริหารจัดการที่ดีจากผู้บริหารสถานศึกษาและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน สถานศึกษาขนาดเล็กจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดตามบริบทของสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). *การบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.



- ชนมณี ศิลาณกิจ, อำนวย ทองโปร่ง, รังสรรค์ มณีเล็ก และสุวัฒน์ วิวัฒน์นันท์. (2563). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้วงจรคุณภาพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 10(1).
- ทิพรัตน์ จันทนา. (2552). การบริหารงบประมาณโดยใช้วัฏจักรคุณภาพเดิมมีงในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พงศ์ทิศ วนิชนันท์. (2563, 2 มกราคม). ปัญหาสถานศึกษาขนาดเล็ก ต้องมีทางเลือกที่มากกว่า “ยุบ-ไม่ยุบ”. สืบค้นจาก <https://tdri.or.th/2020/01/small-school-the-inclusive-approach/>
- มยุรฉัตร เงินทอง และณิรดา เวชญาลักษณ์. (2559). การศึกษาปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3. ใน การประชุมสัมมนาวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ เครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ครั้งที่ 16 และการประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ครั้งที่ 3.
- ศรัณญา น้อยพิมาย. (2562). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชภัฏจันทรเกษม.
- ศศิตา เพลินจิต. (2558). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็ก. สืบค้นจาก <https://www.trueplookpanya.com/blog/content/71918/-blog-teaartedu-teaart->
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). ปัญหาเรื้อรังของสถานศึกษาขนาดเล็ก. สืบค้นจาก <https://workpointtoday.com/thai-education-inequality-1/>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). แผนบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก. ม.ป.ท.
- สุริยา ทองยัง. (2558). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Certo, S. C. (2009). *Modern management (8th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Drake, T. L., & Roe, W. H. (1986). *The Principalship*. New York: Macmillan.
- Katz, R. L. (2005). Skill of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 5(3), 90-102.