

**แนวทาง  
การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก**

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทาง  
การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

.....

**ความสำคัญ**

โรงเรียนเป็นองค์กรในระบบการศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด จึงเป็นองค์กรที่มีความสำคัญสูงสุดที่ควรได้รับการพัฒนาให้มีความเข้มแข็ง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงต้องการสร้างระบบโรงเรียนที่มีความเข้มแข็งทั้งระบบมากกว่าที่จะสร้างโรงเรียนบางโรงในระบบให้มีความเข้มแข็ง

ภารกิจเร่งด่วนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือ การปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ระบบการศึกษาเป็นระบบที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพควบคู่กันไป หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ต้องส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินการพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้ได้ตามมาตรฐานที่หลักสูตรกำหนดภายใต้การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม สภาพการณ์การปฏิบัติงานของโรงเรียนในปัจจุบัน พบว่า แม้ว่าโรงเรียนจำนวนหนึ่งสามารถดำเนินการได้อย่างเข้มแข็ง มีผลงานประจักษ์ในการแข่งขันต่าง ๆ อย่างทัดเทียมนานาชาติอารยประเทศ แต่หากพิจารณาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ

โดยรวม และผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) จะเห็นว่าโรงเรียนจำนวนมากยังไม่สามารถปฏิบัติงานด้านการพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้อย่างน่าพึงพอใจ ซึ่ง สมศ. รายงานว่าส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก (ตามความหมายของ สมศ. โรงเรียนขนาดเล็ก คือ โรงเรียนที่มีนักเรียนต่ำกว่า 300 คน ซึ่งอาจเป็นโรงเรียนประถมศึกษา หรือ มัธยมศึกษา)

เพื่อให้การดำเนินโครงการมุ่งสู่เป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นความวิฤติ โรงเรียนขนาดเล็กตามโครงการนี้ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา แม้โรงเรียนขนาดเล็กเหล่านี้จำนวนหนึ่งเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ ลักษณะ “จิวแต่แจ้ว” แต่โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่กลายเป็นประเด็นท้าทายสำคัญของระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน กล่าวคือ โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนมากถึงร้อยละ 43.73 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด (ปีการศึกษา 2551) และมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี อันเป็นผลมาจากอัตราการเกิดลดลง และความนิยมของผู้ปกครองที่ต้องการส่งบุตรหลานไปโรงเรียนในเมือง การมีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากดังกล่าวทำให้การจัดการศึกษาไม่สามารถสะท้อนคุณภาพและประสิทธิภาพได้ดีเพียงพอ กล่าวคือ จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กร้อยละ 43.73 ให้บริการนักเรียนได้เพียง 979,456 คน คิดเป็นประมาณ ร้อยละ 10 ของจำนวนนักเรียนทั้งหมด ส่งผลให้มีอัตราครูต่อนักเรียนค่อนข้างต่ำ คือ อัตราครูต่อนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กโดยรวมเฉลี่ย 1 ต่อ 12.46 (ค่าเฉลี่ยภาพรวมของทั้งประเทศ 1 ต่อ 20) ทำให้มีค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนครูสูงมาก ขณะที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ยังไม่น่าพึงพอใจ

ตาราง แสดงจำนวนโรงเรียนขนาดเล็ก ปีการศึกษา 2546-2551

ปีการศึกษา	จำนวน รร. ขนาดเล็ก	ร้อยละ
2546	10,877	33.23
2547	11,599	35.88
2548	12,269	37.94
2549	12,828	39.73
2550	13,518	41.90
2551	13,882*	43.73

\* จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กระดับประถมศึกษา

**ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง**

การศึกษาวิจัยด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาทั้งในประเทศ และต่างประเทศ พบลักษณะสำคัญ ดังนี้

### 1. การศึกษาในประเทศไทย

- ปี 2549 กระทรวงศึกษาธิการ ได้ศึกษาค่าใช้จ่ายพื้นฐานต่อหัวของนักเรียนระดับ การศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนยิ่งเล็ก ค่าใช้จ่ายต่อหัวยิ่งสูงโดยเฉพาะเมื่อรวม เงินเดือนครู
- ปี 2550 สมศ. รายงานผลโรงเรียนที่ไม่ผ่านการรับรองการประเมินมาตรฐาน ภายนอกของ สมศ. ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งโดยมากไม่ผ่านมาตรฐานที่ 4, 5, 6, 9 และ 13

### 2. การศึกษาของต่างประเทศ

- เชิงประสิทธิภาพ ในประเทศสหรัฐอเมริกา นักวิจัยเสนอขนาดของโรงเรียน ที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ (Cotton, 1996) คือ
  - ระดับประถมศึกษา ควรมีนักเรียน 300 - 400 คน
  - ระดับมัธยมศึกษา ควรมีนักเรียน 400 - 800 คน
- เชิงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รัฐอิลลินอยส์ ดำเนินการโครงการวิจัยเป็น ช่วงระยะเวลา 10 ปี เพื่อติดตามผลการเรียนของนักเรียน (Enrich, n.d.) พบว่า
  - โรงเรียนที่มีนักเรียนต่ำกว่า 495 คน มักมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ
  - โรงเรียนที่มีนักเรียน 495 - 1,200 คน มักมีผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนสูงสุด

### 3. การศึกษาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1. การเรียนการสอนแบบคละชั้น นอกจากจะช่วยเพิ่มอัตราครูต่อนักเรียนแล้ว ยังส่งผล ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น
2. นักเรียนที่มาจากพื้นฐานครอบครัวที่มีฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจต่ำกว่า จะ เรียนหนังสือได้ดีหากเขาชอบ หรือมีความสัมพันธ์ที่ดีกับครู (Russell, 2002) ดังนั้น จึงเป็นความสำคัญมากที่จะต้องส่งเสริมให้ครูสร้างความสัมพันธ์ที่ดี บนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกันกับนักเรียน
3. นักเรียนที่มาจากครอบครัวที่มีฐานะยากจน มักมีแนวโน้มเรียนอ่อนด้าน ความสามารถทางภาษาและคณิตศาสตร์ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในการเรียนวิชาต่าง ๆ ตลอดจนการทำงานในอนาคต
4. โรงเรียนที่มีความคาดหวังสูงกับการเรียนของนักเรียน นักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์

ทางการเรียนสูงเช่นกัน

5. ผู้ปกครองที่มีฐานะยากจน และมีพื้นฐานการศึกษาน้อย ย่อมมีผลกระทบต่อ การเรียนของนักเรียน เนื่องจากไม่สามารถช่วยเหลือสนับสนุนการเรียนของนักเรียน ได้มากนัก ซึ่งส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมเสี่ยง ไม่สนใจเรียน และมี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ (Payne 1996; Whitbeck 1991)
6. ภาษาเป็นเครื่องมือสำคัญในกระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมกระบวนการคิด ถ้าหาก นักเรียนมีเวลาน้อยที่จะเรียนภาษาเพื่อพัฒนากระบวนการคิดระดับสูง จะส่งผล กระทบให้นักเรียนมีความสามารถต่ำในการคิดอย่างเป็นอิสระ
7. นักเรียนที่มุ่งมั่นต่อการเรียน มีปัญหาทางพฤติกรรมน้อย

### สภาพปัญหาการดำเนินงานที่ผ่านมาและอภิปราย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ขนาดเล็กอย่างหลากหลายเรื่อยมา เช่น การสนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยี การจัดเครือข่าย โรงเรียน การรวมโรงเรียนเพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ฯลฯ อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของโรงเรียนโดยทั่วไป มักประสบสภาพปัจจุบันปัญหาที่ใกล้เคียงกัน นั่นคือ ผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนค่อนข้างต่ำ และจากการสำรวจความคิดเห็นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สำนัก นโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551) พบปัญหาอุปสรรคการดำเนินงาน และมีข้อสังเกต และประเด็นอภิปราย 3 ประเด็น คือ ด้านการเรียนการสอน การบริหารจัดการโรงเรียน ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ดังนี้

#### 1) การจัดการเรียนการสอน

การจัดการเรียนการสอนเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน ซึ่งเป็นภารกิจที่มีความสำคัญ มากที่สุดในระบบการศึกษา เนื่องจากเป็นงานที่ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะ และลักษณะที่ พึงประสงค์สำหรับนักเรียนทุกคนอย่างเสมอภาค อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตการดำเนินงานของ โรงเรียนขนาดเล็ก โดยสรุปดังนี้

- ครูไม่ครบชั้นและไม่ครบวิชาเอก เนื่องจากโรงเรียนมีนักเรียนจำนวนน้อย
- เนื่องจากการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นยังเป็นเรื่องใหม่ ครูและ ผู้ปกครองจำนวนหนึ่งยังไม่เชื่อมั่นในการเรียนการสอนลักษณะนี้
- การเรียนการสอนที่แยกส่วนตามรายวิชา ขาดการบูรณาการทั้งด้าน เนื้อหาและ คุณลักษณะที่พึงประสงค์
- การละเลยการรู้จักเด็ก และการติดตามการพัฒนาเด็กเป็นรายบุคคล ทำให้นักเรียนจำนวนหนึ่งเรียนไม่ทัน และอาจถูกทอดทิ้ง

- บทเรียนและกิจกรรมการเรียนรู้การสอนไม่น่าสนใจที่จะจูงใจนักเรียนให้กระตือรือร้นต่อการเรียน
- ครูมีงานธุรการจำนวนมาก ทำให้มีเวลาสำหรับนักเรียนน้อยลง และควรเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียน เช่น การสร้างความอบอุ่น และความใกล้ชิดกับนักเรียน บรรยายภาคประชาธิปไตยในห้องเรียนและการเคารพความคิดเห็นและสิทธิของนักเรียน

## 2) การบริหารจัดการโรงเรียน

โรงเรียนเป็นหน่วยจัดการศึกษาที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง การปฏิบัติงานของโรงเรียนจำเป็นต้องมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพเพื่อให้ส่งผลต่อการพัฒนาเด็กเรียนอย่างแท้จริง การดำเนินการของโรงเรียนที่ผ่านมาจะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีบทบาทชัดเจน และเข้มแข็งในการติดตามความก้าวหน้า และช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน ดังนี้

- การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษายังมีบทบาทน้อย และยังขาดความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ
- โรงเรียนขาดกระบวนการและระบบความรับผิดชอบต่อผลงาน (accountability system) ที่ชัดเจน ซึ่งสมควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนา โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่
  - การวางแผนพัฒนาโรงเรียนระยะ 4 ปี ปานกลางและ แผนปฏิบัติการประจำปี
  - การประเมินผลความก้าวหน้า การปฏิบัติงานของโรงเรียนโดยการประเมินหรือทบทวนผลงานของตนเอง
  - การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีต่อคณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสาธารณชน
  - สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นรายโรงเรียน
  - การแทรกแซง หรือช่วยเหลือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หากโรงเรียนดำเนินงานได้ต่ำกว่าเป้าหมายตามแผนพัฒนาโรงเรียน

การปฏิบัติงานตามกระบวนการเรียนการสอนและความรับผิดชอบต่อผลงาน ดังกล่าวสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จึงไม่ใช่เป็นการสร้างงานขึ้นมาใหม่แยกจากเดิม นอกจากนี้ การทำงานต่าง ๆ ควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน เพื่อให้การทำงานทุกอย่างอยู่ในกรอบที่ชัดเจนโดยไม่เพิ่มภาระงานให้แก่โรงเรียนโดยไม่จำเป็น

### 3) ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

ภายใต้ทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่อย่างจำกัด การวางแผนการจัดการศึกษาจึงมีความสำคัญยิ่งที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ซึ่งสมควรพิจารณาสาระสำคัญดังต่อไปนี้

- การเพิ่มอัตราครูต่อนักเรียนเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องการการจัดการอย่างจริงจัง โดยมีการวางแผนบุคลากรเมื่อมีการเกษียณอายุราชการ และการบรรจุแต่งตั้งครูใหม่
- การพัฒนาบุคลากรครู และผู้บริหารโรงเรียนยังทำได้น้อย และส่วนใหญ่จะพัฒนาครูด้านอื่น ๆ มากกว่าด้านการเรียนการสอน
- ระบบการจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรเพื่อการศึกษา ซึ่งยังต้องการการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพเนื่องจากรยังมีการได้เปรียบเสียเปรียบกันระหว่างโรงเรียน ซึ่งโดยหลักการควรคำนึงถึง
  - ความเป็นธรรม (equity) เป็นหลักการพื้นฐานของการสนับสนุนงบประมาณให้แก่โรงเรียนว่า จะต้องไม่มีโรงเรียนใด ๆ ด้รับงบประมาณอย่างได้เปรียบโรงเรียนอื่น
  - ความยุติธรรม (fairness) กล่าวคือ โรงเรียนที่มีลักษณะหรือองค์ประกอบคล้ายกันควรได้รับงบประมาณจำนวนเท่ากันหรือไม่แตกต่างกัน
  - โรงเรียนตัดสินใจใช้จ่ายงบประมาณเพื่อโครงการต่าง ๆ ที่สามารถทำให้เกิดผลการพัฒนาเหมาะสมกับความต้องการจำเป็นของนักเรียน ทั้งนี้ ภายใต้กรอบ นโยบาย และ มาตรฐานของรัฐ
- การจัดศูนย์เครือข่ายโรงเรียน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างโรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียงกัน

- การรวมและเลิกโรงเรียน หากมีนักเรียนจำนวนน้อยมาก โรงเรียนตั้งอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน และการคมนาคมสะดวก

### กรอบการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการศึกษาข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้ทบทวนแนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ปี 2551 – 2553 ซึ่งได้ผ่านความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2550 โดยได้พิจารณากำหนดนโยบาย เป้าหมายการดำเนินงานให้ชัดเจน และนำเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานทุกระดับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### นโยบาย

ภารกิจของโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งในระบบการศึกษา โรงเรียนทุกแห่งแม้จะเป็นโรงเรียนขนาดเล็กย่อมต้องปฏิบัติงานพัฒนานักเรียนอย่างมีคุณภาพภายใต้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตามเนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของสังคม โครงสร้างประชากร ทำให้เกิดโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก ประกอบกับภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเพื่อนำไปสู่คุณภาพ และประสิทธิภาพ กล่าวคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนต้องตระหนัก และพิจารณาวางแผนพัฒนาและบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้โรงเรียนที่ต้องดำรงอยู่ ต้องอยู่อย่างมีคุณภาพโดยไม่ดูดซับทรัพยากร โรงเรียนใดที่ฟังรวมกันได้ควรรวม และโรงเรียนใดที่ฟังเล็ก ก็ควรเลิก เนื่องจากมีนักเรียนจำนวนน้อย และการคมนาคมสะดวก ทั้งนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีบทบาทเข้มแข็งในการดูแล ช่วยเหลือโรงเรียนเป็นรายโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างยั่งยืน

โรงเรียนใด...ที่ฟังเล็กได้ - เลิก

ที่ฟังรวมได้ - รวม

โรงเรียนใด...หากต้องดำรงอยู่ ต้องอยู่อย่างมีคุณภาพโดยไม่ดูดซับทรัพยากร

วัตถุประสงค์



1. เพื่อพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้นักเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
2. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้มีขนาดที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

### เป้าหมาย

1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ร้อยละ 3 ต่อปี
2. อัตราครูต่อนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก 1 : 20 ในระยะแรกภายในปี 2553 โดย  
ปีการศึกษา 2552 มีอัตราครูต่อนักเรียน 1 : 17  
ปีการศึกษา 2553 มีอัตราครูต่อนักเรียน 1 : 20

### กรอบความคิด

โรงเรียนเป็นองค์กรที่มีความซับซ้อนที่มีผลกระทบต่อชีวิตและอนาคตของเยาวชน โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมักมีทีมผู้นำมืออาชีพที่จะพัฒนาคุณภาพนักเรียน ประเมินผลงาน และนำผลประเมินนี้เป็นข้อมูลในการวางแผน เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนจะกำหนดความคาดหวังอย่างสูงต่อนักเรียน และเชื่อมั่นว่านักเรียนทุกคนมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้

สืบเนื่องจากความแตกต่างด้านคุณภาพนักเรียน ซึ่งนักเรียนจำนวนหนึ่งที่มาจากครอบครัวยากจนหรือโรงเรียนในท้องถิ่นทุรกันดารมักมีผลการเรียนที่ไม่น่าพึงพอใจ หรือเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับประโยชน์จากการไปโรงเรียน ดังนั้น เพื่อเป็นการลดช่องว่างของผลการเรียนของนักเรียนดังกล่าว โรงเรียนต้องแสดงรับผิดชอบต่อผลงาน นั่นคือ **ผลการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคน** ไม่ว่านักเรียนมีพื้นฐานครอบครัวทางเศรษฐกิจ สังคมเป็นอย่างไร

จากแนวคิดข้างต้น จึงเป็นความรับผิดชอบของโรงเรียนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง **ในการดูแลให้นักเรียนทุกคนได้เรียนอย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐานระดับสูงไม่ว่านักเรียนจะด้อยโอกาสเพียงใด** โดยการปฏิบัติงานบนพื้นฐานขององค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ เป้าหมายหรือมาตรฐานการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน การจัดทรัพยากรสนับสนุน การประเมินผลงาน และการได้รับรางวัลหากทำดี หรือ ความช่วยเหลือแก้ไขจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหากผลงานยังต้องพัฒนาปรับปรุง ซึ่งหากโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานตามกรอบได้อย่างต่อเนื่อง จริงจ้งย่อมจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง

ดังนั้น เพื่อช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนจัดการโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนจึงควรปฏิบัติงานตามภารกิจหลักที่เน้นเป้าหมายอย่างชัดเจน 3 ประการ นั่นคือ 1) การพัฒนาผลการเรียนของนักเรียน 2) การพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียนด้านความมุ่งมั่น ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และความเป็นอยู่ที่ดี และ 3) การดูแล ส่งต่อให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิต ทั้งนี้ **โดยจัดระบบบริหารโรงเรียนให้กระชับ เป็นเอกภาพ และมีประสิทธิภาพ**

## ...เปลี่ยนแนวปฏิบัติ สร้างวัฒนธรรมใหม่ ...

จากกรอบความคิดและเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ. ศ. 2551 - 2553 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงเสนอกรอบการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กเป็นการเปลี่ยนการปฏิบัติ และสร้างวัฒนธรรมใหม่ ประกอบด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- วัฒนธรรมการเรียนรู้
- วัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อผลงาน
- วัฒนธรรมประสิทธิภาพการบริหารจัดการ



## นิยามศัพท์

1. โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และมีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา
2. วัฒนธรรม หมายถึง การพัฒนางานให้เกิดความยั่งยืน
3. การพัฒนา หมายถึง การดำเนินการเพื่อยกระดับและปรับปรุงงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ
  - การพัฒนาด้านปริมาณ เป็นการดำเนินการด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อเพิ่มอัตราครูต่อนักเรียน และหรือ ลดจำนวนโรงเรียนขนาดเล็ก
  - การพัฒนาด้านคุณภาพ เป็นการดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษา
4. การคละชั้น หมายถึง การจัดนักเรียนที่เรียนในชั้นต่างกัน ตั้งแต่ 2 ชั้นขึ้นไปมาเรียนรวมกัน โดยมีแผนการจัดการเรียนรู้ และจัดกระบวนการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับพัฒนาการของผู้เรียนรายบุคคล
5. การรวมชั้น หมายถึง การจัดนักเรียนมาเรียนรวมกันตั้งแต่ 2 โรงเรียนขึ้นไป โดยอาจจัดการเรียนรวมบางชั้น บางช่วงชั้น หรือทุกชั้น
6. ศูนย์เครือข่ายโรงเรียน หมายถึง ความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนตั้งแต่ 2 โรงเรียนขึ้นไป ซึ่งอาจเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก หรือโรงเรียนขนาดใหญ่กว่า เพื่อพัฒนางานวิชาการ หรือการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

## กรอบแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

การพัฒนาระบบโรงเรียนให้เข้มแข็งเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพนักเรียนจึงเป็นความสำคัญอย่างยิ่ง กรอบการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กจึงกำหนดแนวทางสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

### 1. กรอบวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีแนวทางปฏิบัติสำคัญ 5 ประการ

- **ทักษะพื้นฐาน** โดยเน้นอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็นในชั้น ป. 1-2-3 เนื่องจากเป็นสมรรถนะพื้นฐานที่นักเรียนใช้ในการเรียนรู้กลุ่มสาระวิชาต่างๆ
- **จัดการห้องเรียน** โดยเน้นการเรียนการสอนแบบคละชั้น หรือ บูรณาการ โดยเฉพาะในโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้น

- **ปรับเปลี่ยนการสอน** โดยเน้นบทบาทหรือความเป็นมืออาชีพของครูในการออกแบบการเรียนรู้ และนวัตกรรมที่น่าสนใจ และท้าทาย เพื่อจูงใจนักเรียนให้เกิดมุ่งมั่น ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และประสบผลสำเร็จในการเรียนอย่างแท้จริง
- **เอื้ออาทรต่อกัน** โดยการจัดบรรยากาศห้องเรียนเสมือนบ้าน รักนักเรียนเสมือนลูก กล่าวคือ ครูและนักเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดี เอื้ออาทรต่อกัน เพื่อส่งเสริมวิถีชีวิตประชาธิปไตย ทั้งยังสามารถลดปัญหาพฤติกรรมนักเรียน
- **พัฒนาการเป็นรายบุคคล** หมายถึง การติดตามพัฒนาการนักเรียนเป็นรายบุคคล ซึ่งถือเป็นความได้เปรียบของโรงเรียนขนาดเล็ก เนื่องจากมีนักเรียนจำนวนน้อย ครูจึงดูแล และติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนได้อย่างใกล้ชิด

**การดำเนินการของทุกคนอย่าง.....เต็มที่ เต็มเวลา เต็มความสามารถ .....**

## **2. กรอบวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อผลงาน มีแนวปฏิบัติสำคัญ 3 ประการ**

- โรงเรียนดำเนินการพัฒนาคุณภาพให้มีความยั่งยืน โดยจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ คือ โรงเรียนประเมินตนเอง และนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาตนเอง โดยกำหนดแผนพัฒนา ระยะปานกลาง 4 ปี และแผนปฏิบัติการรายปี และโรงเรียนรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาติดตามความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงานของทุกโรงเรียนเป็นรายโรง
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการช่วยเหลือหรือแก้ไขเมื่อโรงเรียนปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย

ในกระบวนการต่าง ๆ ข้างต้น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีบทบาท และมีส่วนร่วมตัดสินใจในการดำเนินการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องรู้จักโรงเรียน และ ทบทวน ติดตามการปฏิบัติงาน หรือความก้าวหน้าของโรงเรียนเป็นรายโรง ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

### 3. กรอบวัฒนธรรมประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

สำนักงานการศึกษาเขตพื้นที่ควรดำเนินการร่วมกับ คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) คณะกรรมการติดตามประเมิน และนิเทศการศึกษา (กตป.น.) และคณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่ (กพท.) ในการดำเนินการสำคัญ 5 ประการ

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดอัตราครูต่อนักเรียนให้เหมาะสม
- การพัฒนาครู และผู้บริหารโรงเรียน โดยเน้นการสร้างชุมชนวิชาชีพ (professional community) เพื่อมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนระหว่างครู การปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาความสามารถด้านการเรียนการสอนคละชั้นหรือบูรณาการ หรือการบริหารจัดการด้วย ICT เป็นต้น
- การจำแนกความต้อยโอกาสของโรงเรียน เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณเหมาะสมกับสภาพความต้องการของโรงเรียนมากขึ้น
- การจัดศูนย์เครือข่ายโรงเรียน เพื่อความร่วมมือทางวิชาการและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
- การรวม เลิกล้มโรงเรียนหากมีจำนวนนักเรียนน้อย และมีการคมนาคมสะดวก
- โรงเรียนดำเนินการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนโดยการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน ตลอดจนมี การประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

#### บทบาทสำคัญของหน่วยงาน

หน่วยงานแต่ละระดับมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาการจัดการห้องเรียนและโรงเรียน ดังรายละเอียดกิจกรรมต่อไปนี้

#### สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

##### 1. การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้

1. พัฒนาการจัดการเรียนการสอนคละชั้น และพัฒนา และจัดหาสื่อการเรียนการสอน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน

2. สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาทั้งด้านการบริหารจัดการ และด้านการพัฒนาคุณภาพ การเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก เช่น

- การคิดค้นนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
- การศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากร และความก้าวหน้าในวิชาชีพ
- การศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงาน หรือองค์กรอื่น ๆ
- การศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก
- การศึกษาและพัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

## 2. การพัฒนาวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อผลงาน

1. กำหนดนโยบายและเป้าหมายของการปฏิบัติงานทั้งด้านการเรียนการสอน และการบริหารจัดการ ซึ่งอาจนำไปสู่การคละชั้น รวมชั้น รวมโรงเรียน หรือศูนย์เครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้นักเรียนได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ อัตราครูต่อนักเรียนสูงขึ้น หรือขนาดของโรงเรียนมีความเหมาะสมมากขึ้น ซึ่งสามารถสะท้อนประสิทธิภาพและคุณภาพของการจัดการศึกษาได้

2. ติดตาม กำกับ และประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และรายงานผลต่อคณะกรรมการนโยบายฯ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดด้าน

- ผลการทดสอบระดับชาติ
- จำนวนครูต่อนักเรียน
- การอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน

## 3. การพัฒนาวัฒนธรรมประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

1. สนับสนุนการดำเนินงานลักษณะศูนย์เครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็ก
2. สนับสนุนการปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. ประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อแสวงหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก รวมถึงการผลิตและพัฒนาบุคลากร
4. ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจและความตระหนักต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องและบุคคลทั่วไปในข้อจำกัดและผลกระทบของโรงเรียนขนาดเล็ก และการมีส่วนร่วมในการพัฒนา
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการบริหารจัดการบุคลากรโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษากรณีเล็กโรงเรียน และร่วมบริหารโรงเรียนหลัก

6. ประสานสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อผลิต และพัฒนาครูในการเรียนการสอนคณะชั้น หรือบูรณาการ

## สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 1. การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้

1. กำหนดเป้าหมายการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการประเมินภายใน ผลการประเมินภายนอกและผลการประเมินระดับชาติ ฯลฯ

2. เน้นการพัฒนาการอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็นของนักเรียนชั้น ป. 1, 2, 3 เป็นลำดับแรก

3. กำหนดรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็กอย่างหลากหลาย เช่น การเรียนการสอนแบบคณะชั้น การเรียนการสอนแบบบูรณาการ การสอนเป็นทีม การใช้สื่อทางไกลประกอบการเรียนการสอน ฯลฯ

4. ปรับและพัฒนาแผน และกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ที่น่าสนใจ ทำท่ายความสามารถของนักเรียน และเหมาะสมกับรูปแบบการจัดการชั้นเรียน โดยมีการผลิต พัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน ทั้งนี้ เพื่อจูงใจนักเรียนให้เกิดความมุ่งมั่น ใฝ่เรียน และประสบผลสำเร็จในการเรียนเต็มตามศักยภาพ

5. ส่งเสริม ช่วยเหลือโรงเรียนในการสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยในโรงเรียน โดยการเน้นการจัดห้องเรียนเสมือนบ้าน รักนักเรียนเสมือนลูก เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดี ความเอื้ออาทรระหว่างครูกับนักเรียน ซึ่งจะนำไปสู่การลดปัญหาพฤติกรรมนักเรียน

6. พัฒนาผู้บริหารและครูผู้สอนด้วยรูปแบบที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างชุมชนวิชาชีพ เพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความสามารถเป็นผู้นำในการพัฒนาการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพ

7. นิเทศ ช่วยเหลือ และติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานโรงเรียนขนาดเล็กเป็นรายโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

8. วิจัยและพัฒนา รูปแบบการจัดการเรียนรู้ คิดค้นสื่อและนวัตกรรมทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

### 2. การพัฒนาวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อผลงาน

1. ส่งเสริม ช่วยเหลือ กำกับโรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนระยะ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

2. กำหนดให้โรงเรียนจัดทำพันธะสัญญาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. กำหนดให้โรงเรียนรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี

4. ติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติงานของโรงเรียนรายโรงเรียน
5. ดำเนินการช่วยเหลือ หรือ แก้ไข หากโรงเรียนปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าเป้าหมาย ของแผนที่กำหนดไว้

### 3. การพัฒนาวัฒนธรรมประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

#### ด้านบุคลากร

1. ตั้งคณะกรรมการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมอบหมายรองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับผิดชอบอย่างชัดเจน
2. การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล
  - 2.1 บริหารอัตรากำลังครูภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เอื้อต่อรูปแบบการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก หรือเกลี่ยอัตราครูให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยมีการจัดศูนย์เครือข่าย หรือรวมโรงเรียน หรือได้รับสนับสนุนบุคลากรอื่น ๆ
  - 2.2 สนับสนุนบุคลากร พนักงานธุรการ อัตราจ้างชั่วคราว หรือพนักงานราชการหรือวิทยากรภายนอกในกรณีโรงเรียนขนาดเล็กขาดแคลนอัตรากำลัง
  - 2.3 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เอื้อต่อรูปแบบการบริหารและการจัดการเรียนการสอนของแต่ละโรงเรียน โดยเฉพาะการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอนคละชั้น ในโรงเรียนที่ครูไม่ครบชั้น และการพัฒนาด้านการเรียนการสอนภาษาไทยอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 2.4 การจัดระบบหมุนเวียนครูผู้สอนไปช่วยสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ ขาดแคลน
  - 2.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาไม่แต่งตั้งผู้อำนวยการโรงเรียน กรณีที่โรงเรียนมีนักเรียนจำนวนต่ำกว่า 40 คน หรืออาจมากกว่า 40 คนตามความเหมาะสมกับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และประชากรวัยเรียนมีแนวโน้มลดลง ยกเว้นโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร
3. สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นมีกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การนำผลงานการพัฒนาโรงเรียนมาประกอบการแต่งตั้งโยกย้าย การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง การศึกษาดูงาน และการลาศึกษาต่อ เป็นต้น
4. พัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดการศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ การอบรมสัมมนา การพบปะชี้แจงความชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานให้แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### ด้านบริหารจัดการทั่วไป

1. พัฒนาระบบข้อมูล สารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อให้มีข้อมูลพื้นฐานที่ครอบคลุม พอเพียง ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน บุคลากรมี



ความรู้และเข้าถึงการใช้สื่อ ICT ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำ Best Practice ในโรงเรียนที่ดำเนินการได้ผลแล้วมาเผยแพร่ พร้อมทั้งตั้งศูนย์ ICT ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และศูนย์เครือข่ายโรงเรียน เพื่อบริการโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งนี้ สามารถประสานความร่วมมือกับวิทยาลัยเทคนิค หรือวิทยาลัยอาชีวศึกษา ฯลฯ เพื่อดูแลบำรุงระบบให้มีคุณภาพ

## 2. วางแผนและพัฒนากิจการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กรูปแบบต่าง ๆ เช่น

2.1 ในกรณีโรงเรียนเดียวกัน ยึดเกณฑ์อัตราครูต่อนักเรียน 1: 20 คน (ต่อ 1 ห้องเรียน) หากมีจำนวนนักเรียนน้อยกว่านี้ควรสอนคละชั้น กล่าวคือ นำนักเรียนชั้นอื่นมาเรียนร่วมด้วย โดยจัดหลักสูตรบูรณาการและแผนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม

2.2 ในกรณีต่างโรงเรียน ให้รวมกันเป็นศูนย์เครือข่ายประมาณ 3-5 โรงเรียน เพื่อร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสมาชิกเครือข่าย ยึดเกณฑ์นักเรียนต่อห้องเรียน 20 คนต่อครู 1 คน (ควรเกลี้ยครูออกหากครูเกิน) หรือหากมีนักเรียนจำนวนน้อยกว่านี้ ควรมีการรวมห้องเรียนกับโรงเรียนอื่น ๆ เช่น

- โรงเรียน ก. อาจสอน ป. 1-3
- โรงเรียน ข. อาจสอน ป. 4-6
- การรวมทั้งโรงเรียน
- การจัดครูเวียนสอนระหว่างโรงเรียนในบางกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ ขาด

แคลน

ฯลฯ

3. วิจัย และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม นำเสนอ Best Practice การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมาเผยแพร่ต่อสาธารณชน

4. สร้างและพัฒนาเครือข่ายผู้ปกครองให้เข้มแข็ง พร้อมทั้งจะเข้ามาช่วยเหลือโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน

5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) คณะกรรมการติดตาม ประเมิน และนิเทศการศึกษา (กตป.น.) และคณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่ (กพท.) ตลอดจนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันอุดมศึกษา สถานประกอบการ หน่วยงานและองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชนเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ

## ด้านทรัพยากร

1. กรณีรวมโรงเรียน และหรือศูนย์เครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็ก ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนบริหารจัดการทรัพยากรด้านต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น สื่อ วัสดุอุปกรณ์ อาคาร สถานที่ บุคลากร ฯลฯ กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถร่วมบริหารในโรงเรียนหลัก ตามเกณฑ์

กำหนดจำนวนอัตรากำลังที่ทำหน้าที่บริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. จัดให้มีระบบและกลไกในการระดมทรัพยากร ที่จะเอื้อประโยชน์แก่การจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยโรงเรียนมีวิธีการระดมทรัพยากรที่เหมาะสม โปร่งใส มีแผนการดำเนินการที่ชัดเจนว่าจะนำทรัพยากรที่ได้ไปพัฒนา สนับสนุน ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนในด้านใดบ้าง

## สถานศึกษา

### 1. การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้

1. โรงเรียนวางแผนจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างหลากหลาย ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้เพื่อการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
2. โรงเรียนจัดการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานที่หลักสูตรกำหนด
3. เน้นการดำเนินการสอดคล้องกับกรอบวัฒนธรรมการเรียนรู้

### 2. การพัฒนาวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อผลงาน

1. โรงเรียนศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อนของโรงเรียนเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำวางแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียน
2. โรงเรียนจัดทำวางแผนพัฒนาคุณภาพระยะปานกลาง 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี นำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาให้ความเห็นชอบ กำหนดเป็นแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
3. โรงเรียนดำเนินการตามแผนให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
4. สรุป ประเมินผล และรายงานผลต่อคณะกรรมการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเผยแพร่ต่อผู้ปกครอง และสาธารณชน

### 3. การพัฒนาวัฒนธรรมประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

1. โรงเรียนดำเนินการนโยบายและกรอบการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กให้เข้าใจอย่างชัดเจน
2. โรงเรียนตัดสินใจดำเนินการเลือกรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

#### กิจกรรมสำคัญเพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

1. การพัฒนาโรงเรียนศูนย์การเรียนรู้รวม (Magnet School) ตามการวางแผนพัฒนาโรงเรียน

(school mapping) ของ สพท.

2. การจัดทำแผนการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก และ สื่อ ประชาสัมพันธ์
2. การนำเสนอกรอบแนวคิด และจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ **Best Practice** แก่ผู้เกี่ยวข้องในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ โรงเรียน
3. การพัฒนาและขยายผลการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น หรือบูรณาการโดยเฉพาะ โรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้น การเผยแพร่แผนการจัดการเรียนรู้ให้แพร่หลายกว้างขวาง เพื่อช่วยเหลือโรงเรียนขนาดเล็กทั่วไป ตลอดจนการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น การสอนทางไกลผ่านดาวเทียม ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
4. การจัดงบประมาณสนับสนุนเพิ่มเติมสำหรับโรงเรียนหลักที่มีการรวม และเล็กโรงเรียน
5. การจัด สพท. นำร่อง 20 แห่ง
  - แพร่ 1 - อุทัยธานี 1 - เพชรบูรณ์ 1 - นครสวรรค์ 1 - มหาสารคามเขต 1
  - ลำพูน 2 - เชียงใหม่ 2 - สมุทรสงคราม - กระบี่ - หนองบัวลำภู 1
  - สุรินทร์ 1 - อ่างทอง - สุราษฎร์ธานี 1 - พังงา - ขอนแก่นเขต 4
  - แม่ฮ่องสอน 2- นครนายก - เพชรบุรี 1 - นครศรีธรรมราช 3 - หนองคาย 1
6. การดำเนินการใน สพท. ทั่วไป และเน้น สพท. ที่มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก

**โปรดร่วมจัดโรงเรียน**

**ให้ได้ขนาดและคุณภาพมาตรฐาน  
เพื่อลูกหลานและประเทศไทย**