แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

กานต์ชนก สุขนิยม[1*], พิชญาภา ยืนยาว[1] และ นภาภรณ์ ยอดสิน[1]

[1]สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
*679100102@webmail.npru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนขนาดเล็ก 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ และ 3) เสนอแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของโรงเรียนขนาดเล็ก การวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์ที่กำหนด เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 2 ศึกษาความต้องการจำเป็นจากกลุ่มตัวอย่าง 162 คน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนโดยกระจายจำนวนตามที่ตั้งของอำเภอ เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 และมีค่าความเที่ยงทั้งฉบับด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาคสูงกว่า 0.80 วิเคราะห์ข้อมูลโดย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น และระยะที่ 3 สังเคราะห์แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 6 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์ที่กำหนด เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบบันทึกผลการสนทนากลุ่มและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงพบว่า หัวใจสำคัญของความสำเร็จคือ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งกับชุมชน ซึ่งชุมชนถือเป็นแหล่งทรัพยากรทางความรู้และแรงสนับสนุนที่สำคัญ มุ่งเน้นการต่อยอดกิจกรรมที่มีอยู่เดิม เช่น โครงการธนาคารขยะ เพื่อสร้างการเรียนรู้เรื่องการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และสร้างความยั่งยืนทั้งด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจากการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาพรวม พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าบุคลากรมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติในระดับมากที่สุดในทุกด้าน เมื่อนำมาวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) เพื่อเรียงลำดับความสำคัญในการพัฒนา พบประเด็นที่ต้องเร่งดำเนินการจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความพอประมาณ ($PNI_{modified}$ = 0.229) เป็นด้านที่ต้องเร่งพัฒนาเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านการสร้างภูมิคุ้มกัน ($PNI_{modified}$= 0.228) ด้านเงื่อนไขของความรู้ ($PNI_{modified}$ = 0.225) ด้านความมีเหตุผล ($PNI_{modified}$ = 0.207) และด้านเงื่อนไขของคุณธรรม ($PNI_{modified}$ = 0.206) ตามลำดับ สะท้อนว่าแม้โรงเรียนขนาดเล็กจะดำเนินงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ดี แต่ยังควรเร่งพัฒนาการบริหารทรัพยากรอย่างสมดุล เพื่อเสริมความเข้มแข็งและต่อยอดสู่การพัฒนาในด้านอื่นต่อไป

3. แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผลการสังเคราะห์ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การบริหารทรัพยากรอย่างพอประมาณ 2) การบริหารอย่างมีเหตุผลโดยใช้ข้อมูล 3) การสร้างภูมิคุ้มกันขององค์กร 4) การพัฒนาผู้เรียนผ่านการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนซึ่งแนวปฏิบัติดังกล่าวสามารถช่วยลดข้อจำกัดของโรงเรียนขนาดเล็ก นำไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเสริมสร้างความยั่งยืนของสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ความยั่งยืน โรงเรียนขนาดเล็ก

Best Practices in Administration Based on the Philosophy of Sufficiency Economy to Enhance the Sustainability of Small Schools Under the Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 2

Kanchanok Sukniyom[1*], Pitchayapa Yuenyaw[1] and Napaporn Yodsin[1]

[1]Educational Administration Program, Faculty of Education, Nakhon Pathom Rajabhat University
*679100102@webmail.npru.ac.th

Abstract

This research aimed to: (1) examine the current state of school administration based on the Sufficiency Economy Philosophy (SEP) in small-sized schools; (2) investigate the current state, desirable state, and priority needs for developing best practices; and (3) propose best practices for enhancing the sustainability of small-sized schools.

The study was conducted in three phases. Phase 1 involved studying the school management state through interviews with 5 administrators and teachers selected by purposive sampling based on predetermined criteria. The data were analyzed using content analysis. Phase 2 focused on studying priority needs from a sample of 162 individuals selected through proportionate stratified random sampling based on district locations. The research instrument was a five-point Likert scale questionnaire with a content validity index (IOC) ranging from 0.67 to 1.00 and an overall reliability coefficient (Cronbach's alpha) exceeding 0.80. Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$). Phase 3 involved synthesizing the best practices through a focus group discussion with six experts selected by purposive sampling according to predetermined criteria. Data were collected using a focus group discussion record form and analyzed through content analysis.

The research findings were as follows:

1. Management State: The key factor for success in school management based on the Philosophy of Sufficiency Economy is the creation of strong collaborative networks with the community. The community

serves as a vital source of knowledge and support. Management focuses on extending existing activities, such as waste bank projects, to promote learning about cost-effective resource utilization and to build environmental, economic, and social sustainability.

2. The current state, desirable state, and priority needs for developing best practices showed that the overall current level of administration based on the Sufficiency Economy Philosophy was at a high level. The desirable state was rated at the highest level across all dimensions. The analysis of the Modified Priority Needs Index (PNI Modified) identified the following development priorities, ranked from highest to lowest: moderation (PNI Modified = 0.229), self-immunity (PNI Modified = 0.228), knowledge condition (PNI Modified = 0.225), reasonableness (PNI Modified = 0.207), and moral condition (PNI Modified = 0.206). These findings suggest that although small-sized schools have effectively implemented the Sufficiency Economy Philosophy, greater emphasis should be placed on achieving balanced resource management to strengthen institutional capacity and support further development in other dimensions.

3. Best Practices: The synthesized best practices consist of five key components: 1) Moderate resource management; 2) Data-driven reasonable management; 3) Building organizational immunity; 4) Learner development through active learning; and 5) Building collaborative networks with the community. These practices effectively reduce the limitations of small schools, leading to efficient resource utilization and tangible sustainability for educational institutions.

Keywords: Best Practices, Philosophy of Sufficiency Economy, Sustainability, Small Schools

1. บทนำ

สภาพสังคมและเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ส่งผลกระทบโดยตรงต่อระบบการศึกษาพื้นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีอัตราการเกิดลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้จำนวนนักเรียนในสถานศึกษาลดลงตามไปด้วย สถานการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดวิกฤตการณ์ต่อ "โรงเรียนขนาดเล็ก" ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการกระจายโอกาสทางการศึกษาในระดับท้องถิ่น [1] โรงเรียนเหล่านี้ต้องเผชิญกับข้อจำกัดที่รุนแรงหลายประการ อาทิ การจัดสรรงบประมาณรายหัวที่ไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการจริง ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรครูที่มักไม่ครบชั้นเรียน และภาระงานของครูที่ต้องรับผิดชอบทั้งงานสอนและงานบริหารจัดการทั่วไป [2] ข้อจำกัดเหล่านี้ไม่เพียงแต่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอน แต่ยังส่งผลต่อความมั่นคงและความยั่งยืนของสถานศึกษาในระยะยาว

ภายใต้สภาวการณ์ที่ทรัพยากรมีจำกัด การบริหารจัดการสถานศึกษาจึงไม่สามารถดำเนินงานในรูปแบบเดิมได้อีกต่อไป แต่จำเป็นต้องแสวงหานวัตกรรมการบริหารหรือแนวคิดที่เน้นความสมดุลและความมั่นคง "หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง" (Sufficiency Economy Philosophy: SEP) ซึ่งพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ได้พระราชทานไว้ จึงถือเป็นแนวทางและเข็มทิศสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร [3] หลักการดังกล่าวประกอบด้วย 3 ห่วง ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ภายใต้เงื่อนไขความรู้และคุณธรรม ซึ่งเมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดลำดับความสำคัญของโครงการ เลือกใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเตรียมความพร้อมรับมือกับความเสี่ยงหรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากนโยบายภาครัฐหรือสภาพเศรษฐกิจในพื้นที่ [4]

อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนขนาดเล็กให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องมีการถอดบทเรียนจากประสบการณ์การทำงานจริงเพื่อพัฒนาเป็น "แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ" (best practices) แนวปฏิบัติเหล่านี้เปรียบเสมือนแบบอย่างของกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งได้รับการพิสูจน์แล้วว่าสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ได้จริง [5] ในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ที่มีทั้งความเป็นกึ่งเมืองและเกษตรกรรม โรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดมีลักษณะทางกายภาพและทุนทางสังคมที่แตกต่างกัน การค้นหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจึงไม่ใช่เพียงการเลียนแบบกระบวนการ แต่คือการสังเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมกับบริบทเฉพาะพื้นที่ เพื่อสร้างความยั่งยืนทางการศึกษา (sustainability in education) ที่ครอบคลุมทั้งด้านคุณภาพผู้เรียน ความพึงพอใจของชุมชน และความมั่นคงของสถานศึกษา [6]

จากการศึกษาสภาพปัญหาเบื้องต้น พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 แม้จะมีการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้บ้างแล้ว แต่ส่วนใหญ่ยังติดยึดอยู่กับรูปแบบกิจกรรมเสริมหลักสูตร เช่น การปลูกผักหรือการทำบัญชีครัวเรือน โดยยังขาดการบูรณาการเข้าสู่กระบวนการ "บริหารจัดการองค์กร" อย่างเป็นระบบ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญในการศึกษาและสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่จะช่วยให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างเข้มแข็ง มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและยั่งยืนสืบไป

2. วิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ การศึกษาสภาพปัจจุบันการศึกษาความต้องการจำเป็น และการสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มเป้าหมาย

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหาร ประชากรและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจากโรงเรียนขนาดเล็กกรณีศึกษา จำนวน 4 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน "สถานศึกษาพอเพียง" (Sufficiency Economy School) โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์ที่กำหนด (Criterion Selection) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากผู้ที่มีประสบการณ์ตรงและประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ประชากรในการวิจัยระยะนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan [7] ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 162 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามอำเภอ เพื่อให้ได้ตัวแทนที่ครอบคลุมบริบทของทุกอำเภอในเขตพื้นที่ [8]

ระยะที่ 3 การสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 ท่าน ประกอบด้วย ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบตามเกณฑ์ที่กำหนด (Criterion Selection) เพื่อเข้าร่วมการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

2.2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการหาคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือระยะที่ 1 ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) การหาคุณภาพเครื่องมือใช้วิธีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบและหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ซึ่งพบว่าข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 1.00 ถือว่าผ่านเกณฑ์และสามารถนำไปใช้ได้ [2]

เครื่องมือระยะที่ 2 ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็นข้อมูลทั่วไป และข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันที่ปฏิบัติจริง (D) และสภาพที่พึงประสงค์หรือความคาดหวัง (I) ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (5-level rating scale) การหาคุณภาพเครื่องมือผ่านการตรวจสอบค่า IOC จากผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนำไปทดลองใช้ (try-out) กับกลุ่มบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเที่ยง (Reliability) ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของโครนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับสูงกว่า 0.90 แสดงถึงระดับความน่าเชื่อถือที่สูงมาก สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงได้ [5]

เครื่องมือระยะที่ 3 ใช้แบบบันทึกผลการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Record Form) และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้ง 5 องค์ประกอบ

2.3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ระยะที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อประสานงานกับโรงเรียนกรณีศึกษา 4 แห่ง เพื่อนัดหมายเวลาและลงพื้นที่สัมภาษณ์ผู้บริหารและครูด้วยตนเอง โดยมีการขออนุญาตบันทึกเสียงและจดบันทึกประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกับหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข

ระยะที่ 2 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ส่งถึงผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นดำเนินการแจกแบบสอบถามครอบคลุมทั้งในรูปแบบเอกสารรูปเล่ม และแบบสอบถามออนไลน์ และติดตามเก็บรวบรวมกลับคืนมาเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์

ระยะที่ 3 ดำเนินการจัดการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) นำเสนอร่างแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ให้ที่ประชุมร่วมกันพิจารณา วิพากษ์ เสนอแนะ และให้การรับรองรูปแบบ

2.4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) สำหรับข้อมูลในระยะที่ 1 และ 3 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม มาทำการถอดเทป (Transcription) อย่างละเอียด และใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยจัดหมวดหมู่ข้อมูล สังเคราะห์ประเด็นร่วม และสรุปผลออกมาเป็นเชิงพรรณนาความ

ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data): นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในระยะที่ 2 มาตรวจสอบความถูกต้องและประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม และระดับการปฏิบัติของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

การวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) ใช้สูตรดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index: $PNI_{modified}$) ซึ่งคำนวณจากสูตร (I - D) / D (โดยที่ I คือค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ และ D คือค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน) เพื่อนำค่าดัชนี PNI ที่ได้มาจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ประเด็นที่มีค่า PNI สูงสุด หมายถึงประเด็นที่สถานศึกษามีความต้องการให้เร่งพัฒนามากที่สุด [4]

3. ผลการวิจัย

จากการดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ตามขั้นตอนที่ได้ออกแบบไว้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการลงพื้นที่สัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารสถานศึกษาและครูแกนนำในโรงเรียนกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 5 คน พบว่า สภาพการบริหารจัดการภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในปัจจุบัน มีหัวใจสำคัญและปัจจัยแห่งความสำเร็จ ดังนี้

3.1.1 การบริหารงบประมาณและทรัพยากร

โรงเรียนขนาดเล็กประสบปัญหางบประมาณอุดหนุนที่ไม่เพียงพอ ผู้บริหารจึงใช้ "ความพอประมาณ" เป็นหลักในการจัดสรรงบประมาณ โดยเน้นการซ่อมบำรุงแทนการซื้อใหม่ และมุ่งเน้นการต่อยอดโครงการเดิมที่มีอยู่ให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด เช่น การนำผลผลิตจากโครงการแปลงเกษตรอินทรีย์เข้าสู่โครงการอาหารกลางวัน และการจัดตั้งโครงการธนาคารขยะ (garbage bank) เพื่อสร้างรายได้หมุนเวียนภายในสถานศึกษา

3.1.2 การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมของชุมชน

เนื่องจากข้อจำกัดด้านบุคลากร โรงเรียนจึงอาศัยการสร้างความร่วมมือที่เข้มแข็งกับชุมชน ผู้นำท้องถิ่น และวัด (บวร: บ้าน วัด โรงเรียน) ชุมชนถูกยกระดับให้เป็นแหล่งทรัพยากรทางความรู้ (ภูมิปัญญาท้องถิ่น) และเป็นแหล่งสนับสนุนกำลังทรัพย์และแรงงานที่สำคัญ ซึ่งถือเป็นการสร้าง "ภูมิคุ้มกัน" ที่ดีที่สุดให้กับโรงเรียนขนาดเล็ก

3.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารและครู จำนวน 162 คน สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

3.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพที่เป็นจริงของการปฏิบัติในภาพรวมพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$= 3.93, S.D. = 0.44) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์หรือความคาดหวังในภาพรวมพบว่าบุคลากรมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.79, S.D. = 0.18)

3.2.2 ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) เมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ พบว่าลำดับความต้องการเร่งด่วนจากมากไปน้อย มีดังนี้

1) ด้านความพอประมาณ ($PNI_{modified}$ = 0.229) เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด บุคลากรต้องการให้สถานศึกษามุ่งเน้นการจัดโครงการสร้างรายได้อย่างพอประมาณเพื่อพึ่งพาตนเอง และลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นอย่างเป็นรูปธรรม

2) ด้านการสร้างภูมิคุ้มกัน ($PNI_{modified}$ = 0.228) ต้องการให้ผู้บริหารมีการวางแผนความเสี่ยง (risk management) และแผนสำรองด้านงบประมาณและบุคลากร เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือการโยกย้ายข้าราชการครู

3) ด้านเงื่อนไขของความรู้ ($PNI_{modified}$ = 0.225) ต้องการการสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาบูรณาการกับการสอนเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง

4) ด้านความมีเหตุผล ($PNI_{modified}$ = 0.207) ต้องการให้กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และตั้งอยู่บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่เป็นจริง

5) ด้านเงื่อนไขของคุณธรรม ($PNI_{modified}$ = 0.206) แม้จะเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด แต่บุคลากรยังคงให้ความสำคัญกับการปลูกฝังความซื่อสัตย์สุจริตและจิตสาธารณะให้กับนักเรียน

3.3. ผลการสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices)

จากการนำผลการศึกษาในระยะที่ 1 และ 2 มายกร่าง และผ่านการพิจารณา รับรองโดยกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ "แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของโรงเรียนขนาดเล็ก" ออกมาเป็น 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรอย่างพอประมาณ

สถานศึกษาต้องมีกลไกในการจัดลำดับความสำคัญของแผนงานและโครงการหลีกเลี่ยงโครงการที่ใช้ต้นทุนสูงแต่ผลลัพธ์ไม่ครอบคลุมผู้เรียน และมุ่งเน้นการใช้วัสดุอุปกรณ์ที่หาได้ในท้องถิ่น

2. การบริหารอย่างมีเหตุผลโดยใช้ข้อมูล

ผู้บริหารต้องใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการตัดสินใจบริหารงบประมาณ การจัดสรรอัตรากำลังบุคลากร และการประเมินผลโครงการอย่างมีเหตุผลและตรวจสอบได้

3. การสร้างภูมิคุ้มกันขององค์กร

การสร้างความเข้มแข็งจากภายในด้วยการพัฒนาครูให้มี "สมรรถนะพหุวิชา" (multi-skills) สามารถสอนแทนกันได้เมื่อเกิดการขาดแคลน รวมถึงการจัดตั้งกองทุนฉุกเฉินภายในสถานศึกษา

4. การพัฒนาผู้เรียนผ่านการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ

การแปลงหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จากทฤษฎีในห้องเรียนสู่การลงมือปฏิบัติจริง (active learning) ผ่านโครงงานอาชีพและวิถีชีวิตประจำวันของนักเรียน

5. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน

การบูรณาการความร่วมมือในรูปแบบพหุภาคี สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมให้เกิดกับผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และปราชญ์ชาวบ้าน เพื่อเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมสนับสนุนทรัพยากร

4. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิจัย เรื่อง แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญที่ค้นพบมาอภิปรายผล โดยแบ่งตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

4.1. ผลสภาพการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

จากผลการวิจัยในระยะที่ 1 พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด คือ "การสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งกับชุมชน (Community networking)" ซึ่งประเด็นนี้สามารถอภิปรายได้ว่า โรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถทำงานอย่างโดดเดี่ยวหรือพึ่งพาเพียงงบประมาณอุดหนุนจากภาครัฐได้ การดึงชุมชน ผู้นำท้องถิ่น และปราชญ์ชาวบ้านเข้ามามีส่วนร่วม ไม่ใช่เพียงการระดมทุนหรือขอบริจาค แต่เป็นการสร้าง "ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม (Sense of Belonging)" เมื่อชุมชนตระหนักว่าโรงเรียนคือศูนย์กลางของท้องถิ่น ชุมชนจะทำหน้าที่เป็นเกราะป้องกันและสนับสนุนโรงเรียนในยามวิกฤต ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Thamtassananon [4] ที่พบว่ารูปแบบการบริหารจัดการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ยั่งยืน ต้องอาศัยองค์ประกอบด้านการสร้างเครือข่าย (Connection) เพื่อบูรณาการทรัพยากรร่วมกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tokhiao and Jirarojpinyo [6] ที่ระบุว่าการบริหารงานที่ยึดโยงกับบริบทของชุมชนคือรากฐานสำคัญของการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดความยั่งยืน

4.2 การอภิปรายผลด้านความต้องการจำเป็น

ผลการวิเคราะห์ด้วยค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) พบว่า ด้านความพอประมาณ มีความต้องการจำเป็นเร่งด่วนสูงสุด ($PNI_{modified} = 0.229$) ประเด็นนี้สะท้อนภาพความเป็นจริงที่น่าสนใจและอภิปรายได้ว่า ภายใต้บริบทของโรงเรียนขนาดเล็กที่มักประสบปัญหาการขาดแคลนงบประมาณตามเกณฑ์รายหัว [2] ครูและบุคลากรจึงมีความตระหนักและคาดหวังอย่าง

ยิ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หลีกเลี่ยงการจัดทำโครงการที่ใช้ต้นทุนสูงแต่ผลลัพธ์ไม่ครอบคลุมผู้เรียน และต้องการให้มุ่งเน้นการจัดตั้งโครงการที่สามารถ "สร้างรายได้ ลดรายจ่าย" เช่น โครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน หรือการรีไซเคิลวัสดุเหลือใช้ สิ่งนี้สอดคล้องกับหัวใจสำคัญของมูลนิธิชัยพัฒนา [3] ที่มุ่งเน้นให้องค์กรสามารถ "พึ่งพาตนเองได้ (self-reliance)" เป็นอันดับแรก นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ Tassaniyom et al. [5] ที่ระบุว่า สถานศึกษาในยุคปัจจุบันมีความต้องการจำเป็นอย่างมากในการบูรณาการหลักความพอประมาณเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจด้านงบประมาณของผู้บริหาร รองลงมาคือ "ด้านการสร้างภูมิคุ้มกัน (PNI $_{modified}$ = 0.228) ซึ่งสามารถอภิปรายได้ว่า บุคลากรในสถานศึกษาขนาดเล็กมีความกังวลต่อความไม่แน่นอน ทั้งในเรื่องการโยกย้ายบุคลากรครูที่ทำให้เกิดปัญหาครูไม่ครบชั้น และนโยบายการจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของภาครัฐ สถานศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องสร้างระบบบริหารความเสี่ยง (risk management) และพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะพหุวิชา (multi-skills) เพื่อให้พร้อมรับมือและทำงานทดแทนกันได้ในภาวะขาดแคลน

4.3 การอภิปรายผลแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ 5 องค์ประกอบ 1) การบริหารทรัพยากรอย่างพอประมาณ 2) การบริหารอย่างมีเหตุผลโดยใช้ข้อมูล 3) การสร้างภูมิคุ้มกันขององค์กร 4) การพัฒนาผู้เรียนเชิงปฏิบัติ และ 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ) ที่ผ่านการรับรองจากผู้ทรงคุณวุฒินั้น อภิปรายได้ว่า รูปแบบดังกล่าวถือเป็น "นวัตกรรมการบริหาร" ที่เปลี่ยนผ่านจากการนำทฤษฎีมาปรับใช้ สู่การลงมือปฏิบัติจริงเชิงระบบ องค์ประกอบทั้ง 5 ด้านเป็นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเปลี่ยนจุดอ่อนให้เป็นโอกาส ตัวอย่างเช่น การที่งบประมาณน้อย นำไปสู่ความจำเป็นในการ "บริหารอย่างมีเหตุผลโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ (Data-driven Decision Making) ทำให้ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจลงทุนในโครงการใด ๆ

นอกจากนี้ การจัดทำคู่มือหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศนี้ ไม่ใช่กฎระเบียบที่ตายตัวแต่เป็นกรอบความคิดเชิงกลยุทธ์ ที่ผู้บริหารสามารถนำไปปรับใช้ให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับบริบทเฉพาะตัวของแต่ละโรงเรียนได้ ซึ่งกระบวนการบูรณาการอย่างครบถ้วนทั้ง 5 องค์ประกอบนี้เอง ที่จะทำหน้าที่เป็นฟันเฟืองสำคัญในการลดข้อจำกัด เพิ่มประสิทธิภาพ และนำพาโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืนทางการศึกษาได้อย่างแท้จริง

5. สรุปผลและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง "แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2" สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ระยะ ได้ดังนี้

1. สภาพการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาต้นแบบพบว่า ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุดคือ "การมีส่วนร่วมของชุมชน" ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานแบบบูรณาการ โดยใช้ข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากรเป็นแรงผลักดันในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (networking) มีการต่อยอดโครงการที่มีอยู่เดิมให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด เช่น โครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน และธนาคารขยะ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการใช้หลักความพอประมาณและการสร้างภูมิคุ้มกันอย่างเป็นรูปธรรม

2. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่าง พบว่าสภาพปัจจุบันของการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.93) ในขณะที่บุคลากรมีความคาดหวังหรือสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.79) เมื่อวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI $_{modified}$) พบว่าด้าน

ที่ต้องได้รับการพัฒนาเร่งด่วนที่สุด คือ ด้านความพอประมาณ ($PNI_{modified}$ = 0.229) รองลงมาคือ ด้านการสร้างภูมิคุ้มกัน (0.228) ด้านเงื่อนไขของความรู้ (0.225) ด้านความมีเหตุผล (0.207) และด้านเงื่อนไขของคุณธรรม (0.206) ตามลำดับ

3. แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ออกมาเป็น 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การบริหารทรัพยากรอย่างพอประมาณ 2) การบริหารอย่างมีเหตุผลโดยใช้ข้อมูล 3) การสร้างภูมิคุ้มกันขององค์กร 4) การพัฒนาผู้เรียนผ่านการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และ 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน โดยแนวปฏิบัติทั้ง 5 ด้านได้รับการรับรองจากผู้ทรงคุณวุฒิว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ด้านการบริหารงบประมาณและการพึ่งพาตนเอง จากผลวิเคราะห์ที่ชี้ว่า "ด้านความพอประมาณ" มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กควรให้ความสำคัญกับการทบทวนและจัดลำดับความสำคัญของโครงการ โดยตัดทอนกิจกรรมที่ซ้ำซ้อนและสิ้นเปลือง และควรจัดตั้งโครงการที่สามารถสร้างรายได้หมุนเวียนในโรงเรียนอย่างจริงจัง เช่น การทำเกษตรอินทรีย์หรือการรีไซเคิล เพื่อลดรายจ่ายค่าอาหารกลางวันและวัสดุฝึกปฏิบัติ

2) ด้านการวางแผนและการใช้ข้อมูล: สถานศึกษาควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และผู้เรียน เพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยยกระดับ "การบริหารอย่างมีเหตุผล" ให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้

3) ด้านการสร้างภูมิคุ้มกันและการจัดการความเสี่ยง: สถานศึกษาควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management plan) และสนับสนุนให้บุคลากรครูได้รับการพัฒนาทักษะแบบพหุวิชา (Multi-skills) เพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนทดแทนกันได้ในกรณีที่เกิดปัญหาครูไม่ครบชั้นหรือมีการโยกย้ายบุคลากรกะทันหัน

4) ด้านการสร้างเครือข่ายชุมชน: ควรมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ระหว่างโรงเรียน ผู้นำชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสร้างคณะกรรมการสถานศึกษาที่เข้มแข็ง และเปิดโอกาสให้ปราชญ์ชาวบ้านเข้ามาเป็นวิทยากรท้องถิ่น ซึ่งเป็นการสร้าง "ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม (Sense of Belonging)" ที่จะนำไปสู่การสนับสนุนที่ยั่งยืน

5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยการนำแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้ง 5 องค์ประกอบที่สังเคราะห์ได้ในครั้งนี้ ไปทดลองใช้จริงในสถานศึกษาขนาดเล็กเป็นระยะเวลาอย่างน้อย 1 ปีการศึกษา เพื่อประเมินผลกระทบ (impact assessment) ที่มีต่อคุณภาพผู้เรียนและประสิทธิภาพการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม

2) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบ (Comparative Study) แนวทางการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง เพื่อค้นหาความแตกต่างของบริบทและพัฒนาเป็นตัวแบบ (Model) ที่มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น

3) ควรศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการผลักดันและบูรณาการแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศนี้ลงสู่วัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน

6. เอกสารอ้างอิง (References)

[1] Office of the Basic Education Commission [OBEC]. (2022). *Action Plan for the Development of Small Schools 2022-2026*. Bangkok: Ministry of Education. (In Thai)

[2] Puangsomchit, C. (2020). *Models and Guidelines for Small School Administration towards Excellence*. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University Press. (In Thai)

[3] Chaipattana Foundation. (1999). *Philosophy of Sufficiency Economy*. Bangkok: Chaipattana Foundation. (In Thai)

[4] Thamtassananon, S. (2017). *Models and guidelines for school administration according to the sufficiency economy philosophy for educational institutions under the Secondary Educational Service Area Office*. Maha Sarakham: Maha Sarakham University. (In Thai)

[5] Tassaniyom, C., Promwong, W., & Chansila, V. (2019). Needs for school administration based on the sufficiency economy philosophy under the Secondary Educational Service Area Office 20. *Journal of Educational Administration and Leadership*, 7(2), 112-125. (In Thai)

[6] Tokhiao, T., & Jirarojpinyo, N. (2020). Models and guidelines for small school management based on King's Philosophy to create sustainability in the 21st century. *Journal of Education Naresuan University*, 22(3), 345-360. (In Thai)

[7] Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.

[8] Na Nakhon, P. (2018). *Statistics for Educational Research* (4th ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. (In Thai)