

การศึกษาการปรับตัวของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา : การวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา

A STUDY OF ORGANIZATIONAL CULTURE ADAPTATIONS FOR BEING AS
A SMALL-SIZED SCHOOL IN AYUTTHAYA PROVINCE: A PHENOMENOLOGICAL
RESEARCH STUDY

วราพร ภาคธรรม¹ และ องอาจ นัยพัฒน์²
Waraporn Paktham¹ and Ongart Naiyapat²

¹ หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา วิจัยและพัฒนาศักยภาพมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
กรุงเทพมหานคร

² คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการให้ความหมายต่อการดำรงอยู่ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 2) เพื่อศึกษาการให้ความหมายต่อการดำรงอยู่ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กตามประสบการณ์ชีวิตของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 3) เพื่อศึกษากระบวนการปรับตัวและปรับตัวของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา วิธีการดำเนินการ ผู้วิจัยออกแบบการวิจัย ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา เก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก มีแนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง ประกอบกับการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม จากผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนขนาดเล็กได้ 3 กรณีศึกษา จำนวน 5 โรงเรียน โดยพิจารณาโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาจากความหลากหลายคือ ท่าเลที่ตั้ง (ชุมชนเมือง/ชุมชนชนบท) และรูปแบบการบริหารจัดการศึกษา (แบบปกติและแบบควบรวม) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้อำนวยการ/รักษาการ ข้าราชการครู กรรมการสถานศึกษา นักเรียน ผู้ปกครองและศึกษานิเทศก์ จำนวน 35 คนจากทั้ง 3 กรณีศึกษา 5 โรงเรียน ดังกล่าว

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนขนาดเล็กให้ความหมายต่อการดำรงอยู่ในมุมมองคล้ายกัน คือ เป็นโรงเรียนที่เกิดจากความร่วมมือของชุมชน แม้จะเป็นโรงเรียนที่ขาดแคลนในทุกๆด้าน แต่ถ้าได้รับความเชื่อมั่นจากผู้ปกครอง และบุคลากรทำงานด้วยความเสียสละ มุ่งมั่น โรงเรียนก็จะสามารถดำรงอยู่ได้ 2) ภายใต้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางชุมชน วิถีชีวิตเปลี่ยนแปลง อัตราการเกิดน้อยลง การคมนาคมดีขึ้น โรงเรียนกลายเป็นโรงเรียนทางเลือกสำหรับผู้ปกครอง การที่โรงเรียนจะดำรงอยู่ได้จะต้องได้รับความเชื่อมั่นจากกลุ่มผู้ปกครองและมีเครือข่ายความร่วมมือกันระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ชุมชนและองค์กรภายนอก 3) กระบวนการปรับตัว การปรับตัวในทางสังคมเพื่อเข้ากับชุมชนและเพื่อการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ มีผลมาจาก

การนำประสบการณ์ในการทำงานเดิมมาใช้ โดยบุคลากรแต่ละคนต้องรู้จักพื้นฐานของชุมชนและทำงานต้องทำงานด้วยความเสียสละ อุทิศตน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ยึดหยุ่นตนเองได้ตามนโยบายที่เปลี่ยนแปลง ส่วนกระบวนการปรับวัฒนธรรมองค์กร หัวใจหลักอยู่ที่ภาวะผู้นำของโรงเรียน ผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องรู้จักชุมชน รู้จักเพื่อนร่วมงาน เพื่อการบริหารโครงสร้างขององค์กรและความร่วมมือกันที่ดีของทุกฝ่าย พฤติกรรมองค์กรเพื่อการดำรงอยู่ของโรงเรียนจึงจะเกิดตามมา

ABSTRACT

The objectives of the study were 1) to find out the reasons for the existence of five small primary schools and the stakeholders of the school in Pra Nakhon Si Ayutthaya province; 2) to identify the purpose of small primary schools by experience with educational management of the small primary school's stakeholders in Pra Nakhon Si Ayutthaya province, and 3) To Identify process of adjustment and the cultural organization of a small primary school adaption in Pra Nakhon Si Ayutthaya province. With regard to the methods, this research designed using the qualitative approach of a Phenomenological study and used In-depth interviews. There were semi-structured questions with non-participant observations from the stakeholder of a small primary school. In case studies on the variety of locations and educational management patterns (normal and merger and acquisition). The researcher used case studies through purposeful sampling to choose three case study from five schools with two rules that are 1) location (country/countryside) 2) type of educational management (normal / merger and acquisition). The important resources consisted of the thirty-five people, including the school director, the school acting director, the teachers, the school board, students, the parents of students, and educational supervisors.

The findings showed that 1) The stakeholders of a small primary school justified the existence of small primary schools. The school was formed by community cooperation. Although the school may lack certain amenities, but it could co-exist with the trust of the parents and the selfless commitment of the staff; 2) The school became the choice of the parents because of variations in the social structure, changes in lifestyle a lower birth rate, better transport, so in order to exist a small primary school must have trust from parents and cooperative connections between home, temple, the school community and exterior organizations; 3) the adjustment process was effected by the work experiences of the staff, who must work with sacrifice, dedication, good interactions between coworkers, flexibility and following the changes in politics. The key to adjustment culture is leadership by knowing and knowledge of

the community, coworkers, and work structure this may result in cooperation a many these groups.

คำสำคัญ

การดำรงอยู่ การปรับตัว การปรับตัววัฒนธรรมองค์กร ปรากฏการณ์วิทยา

Keywords

Existence, Adaptation, Adjustment Culture, Phenomenological

ความสำคัญของปัญหา

อดีตการศึกษาของประเทศไทยเป็นการศึกษาที่เชื่อว่าอยู่ในฐานวัฒนธรรม คือ อยู่ในวิถีชีวิต ดังนั้นการเรียนรู้ในอดีตจึงมุ่งเน้นที่จะทำให้คนในชุมชนสามารถที่จะดำรงชีพของตนเองได้ (ประเวศ วะสี, 2554) วิชาความรู้ดังกล่าวนี้ได้รับการถ่ายทอดจากพระสงฆ์ ผู้อาวุโสในท้องถิ่น พ่อแม่ และปราชญ์ชาวบ้านโดยอาศัยวัดหรือชุมชนเป็นศูนย์กลางสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ ต่อมาในสมัยรัชกาลที่ 5 รูปแบบการเรียนรู้ของคนในชุมชนได้เปลี่ยนแปลงไป เป็นการจัดการศึกษาในระบบ และถูกจัดการโดยรัฐบาล เกิดสถาบันโรงเรียน ที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือร่วมใจของคนภายในชุมชน เพื่อให้เป็นแหล่งวิชาความรู้แก่เยาวชน ขึ้นมาแทนที่วัดหรือชุมชน “โรงเรียน” จึงกลายเป็นสถาบันหลักในการสร้าง ผลิต เยาวชนที่ดี มีความรู้ออกสู่สังคม และเหตุผลอีกประการหนึ่งคือวิชาความรู้ที่เรียนรู้จากโรงเรียนเชื่อว่าวัดและชุมชนก็ไม่สามารถที่จะถ่ายทอดได้ (อุษณีย์ ธโนศวรรย์, 2545; เสน่ห์ จามริก, 2549) ดังนั้นระบบการศึกษาของไทยจึงถูกตัดขาดจากพื้นฐานของสังคมไทย การศึกษาในโรงเรียนจึงทำให้เยาวชนเริ่มออกห่างจากวิถีชีวิตที่ควรจะเป็น และโรงเรียนก็ได้ก้าวมาเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเจริญ การเข้าถึงความรู้ที่ทันสมัย

จากปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงฐานการเรียนรู้ในอดีต นำมาสู่การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางความคิดด้านการศึกษาและการดำรงชีวิต ประกอบกับวิทยาการด้านการแพทย์ที่เจริญก้าวหน้าในเรื่องการวางแผนครอบครัวและอัตราการคุมกำเนิดทำให้แนวโน้มประชากรวัยเรียนมีจำนวนลดลง ซึ่งผลจากสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่าประชากรคาดประมาณ กลางปี 2557 (1 กรกฎาคม) มีอัตราการคุมกำเนิด 79.6 % อัตราการเกิดของประชากรในประเทศไทยต่อหนึ่งพันคน คิดเป็น 11.5 % อัตราการเกิดตามธรรมชาติ 0.4 % จึงทำให้พีระมิดฐานประชากรในประเทศไทยมีแนวโน้มที่จะมีลักษณะแคบลง (สถาบันวิจัยประชากรและสังคม, 2557) ประกอบกับความนิยมของผู้ปกครองที่พอจะมีฐานะทางครอบครัวที่ดีต้องการส่งบุตรหลานไปเรียนในเมืองมีเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากความต้องการด้านคุณภาพการจัดการศึกษา ปัจจัยด้านวิชาการ ปัจจัยด้านอาคารสถานที่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะครู และเพราะความทันสมัยในด้านการคมนาคมจึงทำให้ระยะทางการเดินทางไปโรงเรียนในปัจจุบันไม่ได้กลายเป็นอุปสรรคอีกต่อไป ประกอบกับกลยุทธ์ของโรงเรียนอีกหลากหลายสังกัดที่ยื่นโอกาสความสะดวกสบายและสร้างความมั่นใจในเรื่องความปลอดภัยให้กับผู้ปกครองในการรับ-ส่งนักเรียนไปยังโรงเรียน จึงทำให้ผู้ปกครองที่พอจะมีรายได้โยกย้ายบุตรหลานของตนเองไปเรียนยังสถานศึกษาอื่นๆ ซึ่งห่างไกลชุมชนของตนเอง กลายเป็นปัญหานักเรียนไม่ศึกษา

ในโรงเรียนที่เป็นเขตพื้นที่บริการ หรือการโยกย้ายภูมิลำเนาตามผู้ปกครองเนื่องจากการประกอบอาชีพของผู้ปกครองในต่างจังหวัด ทำให้โรงเรียนตามชนบทมีแนวโน้มที่จะกลายเป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นการมีโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กจำนวนมากขึ้น จึงทำให้การจัดการศึกษาไม่สามารถสะท้อนคุณภาพและประสิทธิภาพได้เพียงพอ เนื่องจากงบประมาณต่างๆที่จัดสรรให้กับโรงเรียนนั้น ได้ตามจำนวนนักเรียนที่เรียนอยู่ ณ โรงเรียนนั้น ๆ กล่าวคือทำให้เกิดปัญหาการใช้ทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่า มีข้อจำกัดด้านการใช้ครูหรือไม่สามารถจัดครูได้ครบชั้น และขาดแคลนสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ลดลงอย่างต่อเนื่อง (ศศิธร เวียงเหล็ก, 2542; สุรสิทธิ์ แก้วใจ, 2542) นอกจากนี้ผลการประเมินภายนอก (สมศ.) รอบ 3 (พ.ศ. 2554-2558) ที่ผ่านมากับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ก็พบว่าไม่ได้รับการรับรอง ยิ่งไปกว่านั้น โรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่ผ่านการประเมินนั้นยังมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คะแนน O-NET ค่อนข้างต่ำ และเหตุผลด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร (ไทยรัฐออนไลน์, 2555) จึงทำให้โรงเรียนขนาดเล็กถูกมองจากสังคมว่าเป็นโรงเรียนที่ด้อยคุณภาพและขาดความพร้อมในการจัดการศึกษาเมื่อเทียบกับโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากกระทรวงและมีการจัดสรรอัตรากำลังครูให้กับสถานศึกษาอย่างพอเพียงกับการจัดการศึกษา

นอกจากสภาพปัญหาเรื่องคุณภาพในการจัดการศึกษาดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังพบว่าการปรับตัวจากการจัดการกับวัฒนธรรมองค์กรก็เป็นปัญหาที่มีความสำคัญ เนื่องจากโรงเรียนนับเป็นองค์กรหนึ่งประกอบด้วยกลุ่มคนในการทำงาน หากไม่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี การดำเนินงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ จากงานวิจัยของอภิขยา บุญเจริญ (2556) กล่าวว่าอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรด้านเน้นสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมเน้นความรู้สึกเป็นชุมชน วัฒนธรรมเน้นการเอาใจใส่และวัฒนธรรมเน้นความเชื่อใจ มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องที่ว่าความสัมพันธ์ของคนในองค์กรส่งผลต่อระบบการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ในท่ามกลางความไม่แน่นอนและขาดความต่อเนื่องในการจัดการแก้ไขปัญหาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ส่วนหนึ่งเกิดจากการขับเคลื่อนทางการเมืองการปกครอง ซึ่งย่อมมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายของผู้บริหารประเทศรวมทั้งรัฐมนตรีในกระทรวงศึกษาธิการ หากแต่นโยบายทางการศึกษาในแต่ละครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงก็มีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหา ยกระดับคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กตามฐานคติของผู้บริหารที่แตกต่างกัน เช่น การร่างนโยบายยุบควบรวมโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยจุดบกพร่องในนโยบายนี้คือขาดมุมมองการคำนึงถึงความเป็นชุมชน บุคคลที่แวดล้อมในชุมชน จึงทำให้มีกลุ่มนักวิชาการเพื่อชุมชนได้ออกมาต่อต้านร่างนโยบายนี้ พร้อมเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสำหรับชุมชนที่มีความพร้อม เพื่อที่จะให้โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กดำรงอยู่ และแสดงถึงสัญลักษณ์ความเป็นชุมชนร่วมแก้ปัญหาที่ขาดความพร้อมในการเดินทางไปเรียนกับสถานศึกษาใกล้บ้าน ปัญหาคุณภาพในด้านการให้บริการของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ปัญหาความพร้อมและการปรับตัวของบุคลากรในองค์กรและปัญหาความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งกลุ่มนักวิชาการเพื่อชุมชนนี้ มองว่าการแก้ไขปัญหาตามนโยบายไม่สามารถกระทำได้ในทุกพื้นที่และการปฏิบัติตามนโยบายก็ไม่ใช้

ทางออกของปัญหาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเสมอไป คุณภาพการศึกษาของนักเรียนจะดูได้จากอะไร หากปัญหาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กไม่ได้รับการแก้ไขจากผู้ที่มีความรู้และมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในการให้ความหมายต่อการดำรงอยู่ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในชุมชน ประสบการณ์ชีวิตของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีการให้ความหมายต่อโรงเรียนในทิศทางที่แตกต่างกัน จึงทำให้ปัญหาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีความสลับซับซ้อนเกินกว่าที่จะเข้าใจ ประกอบกับวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้อย่างช้าและไม่ต่อเนื่อง เพราะความขัดแย้งกันระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเชิงปรากฏการณ์วิทยา เพื่อทำความเข้าใจการให้ความหมายต่อการดำรงอยู่ในเชิงสัญลักษณ์และการให้คุณค่าต่อการมีตัวตนอยู่คงอยู่ ดำรงอยู่ของโรงเรียนอย่างมีความหมายต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียน รวมทั้งศึกษาประสบการณ์ชีวิตของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่เป็นกรณีศึกษา เพราะอาจมีการให้ความหมายต่อการดำรงอยู่ของโรงเรียนไปในทิศทางที่แตกต่างกันตามประสบการณ์แห่งการสูญเสียเชิงสัญลักษณ์ เพราะโรงเรียนเป็นสัญลักษณ์หนึ่งในการแสดงถึงความเป็นชุมชน พร้อมกันนี้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษากระบวนการปรับตัวและปรับวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กหลากหลายรูปแบบ กับโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ ดำรงอยู่ได้ด้วยคุณภาพภูมิใจ และอาจทำให้ค้นพบวิธีการแก้ไขปัญหาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้อย่างลุ่มลึกขึ้น เนื่องจากแนวโน้มการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคต จำนวนประชากรในวัยเรียนมีแนวโน้มที่จะลดลง อันเป็นผลมาจากการคาดการณ์อัตราการเกิดตั้งที่ผู้วิจัยได้กล่าวไว้ข้างต้น และผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยยังเป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในพื้นที่อื่น ๆ ที่มีความสอดคล้องคล้ายคลึงกับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่เป็นกรณีศึกษา

โจทย์วิจัย/ปัญหาวิจัย

1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีการให้ความหมายต่อการดำรงอยู่ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในชุมชนอย่างไร
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีการให้ความหมายต่อประสบการณ์ชีวิตที่ผูกพันกับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กอย่างไร
3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีกระบวนการปรับตัวและปรับวัฒนธรรมองค์การอย่างไรต่อการดำรงอยู่ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในชุมชน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการให้ความหมายต่อการดำรงอยู่ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
2. เพื่อศึกษาการให้ความหมายต่อการดำรงอยู่ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กตามประสบการณ์ชีวิตของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

3. เพื่อศึกษากระบวนการปรับตัวและปรับวัฒนธรรมองค์การของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน
โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยออกแบบการวิจัย โดยอาศัยแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) ด้วยวิธีการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology Study) เพื่อทำความเข้าใจเบื้องหลังการให้ความหมาย ประสบการณ์ชีวิตและความผูกพัน ในประเด็นการดำรงอยู่ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในมิติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ศึกษา นอกจากนี้ยังศึกษากระบวนการปรับตัวรวมทั้งกระบวนการการปรับวัฒนธรรมองค์การของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่เป็นกรณีศึกษา โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) มีแนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure) ประกอบกับการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม โดยกลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะเลือกโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาแบบอิงจุดมุ่งหมาย (Purposeful Sampling) เลือกมาจำนวน 3 กรณีศึกษา 5 โรงเรียน คือ กรณีศึกษาที่ 1 โรงเรียน PP เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในชุมชนเมือง มีการบริหารจัดการศึกษาแบบปกติ กรณีศึกษาที่ 2 โรงเรียน KK เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในชุมชนชนบท มีการบริหารจัดการศึกษาแบบปกติ และกรณีศึกษาที่ 3 ประกอบด้วยอีก 3 โรงเรียน คือ โรงเรียน PT โรงเรียน TN และโรงเรียน BN เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในชุมชนชนบท มีการบริหารจัดการศึกษาแบบควบรวม ดังมีลักษณะ ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ตารางกลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ลักษณะโรงเรียน	แบบปกติ	แบบควบรวม
ชุมชนเมือง	กรณีศึกษาที่ 1 เก็บข้อมูลจาก (ผอ./ข้าราชการครู/กรรมการสถานศึกษา/นักเรียน/ผู้ปกครอง/ศึกษานิเทศก์)	ไม่มีโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา
ชุมชนชนบท	กรณีศึกษาที่ 2 เก็บข้อมูลจาก (ผอ./ข้าราชการครู/กรรมการสถานศึกษา/นักเรียน/ผู้ปกครอง/ศึกษานิเทศก์)	กรณีศึกษาที่ 3 เก็บข้อมูลจาก (ผอ./ข้าราชการครู/กรรมการสถานศึกษา/นักเรียน/ผู้ปกครอง/ศึกษานิเทศก์)

สาเหตุที่ไม่มีกรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในชุมชนเมือง และมีการบริหารจัดการศึกษาแบบควบรวม เพราะในขณะที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะเบื้องต้น ไม่พบลักษณะโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีลักษณะดังกล่าว

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูล จำนวน 35 คน จากกรณีศึกษาทั้งหมด 3 กรณีศึกษา 5 โรงเรียน แบ่งการวิเคราะห์ตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้ให้บริการทางการศึกษา (ผู้อำนวยการ/รักษาการ ข้าราชการครูและกรรมการสถานศึกษา) 2) กลุ่มผู้รับบริการทางการศึกษา (นักเรียนและผู้ปกครอง) และ 3) กลุ่มสนับสนุนการศึกษา (ศึกษานิเทศก์) โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจะมีความแตกต่างกันตามบริบทของแต่ละกรณีศึกษา มีข้อค้นพบ ซึ่งนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. การดำรงอยู่อย่างมีความหมาย โรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 กรณีศึกษา 5 โรงเรียน มีการให้ความหมายต่อการดำรงอยู่ในมุมมองที่ไม่แตกต่างกันแม้จะมีทำเลที่ตั้งและบริบทรูปแบบการจัดการศึกษาที่แตกต่างกัน โดยผู้วิจัยจำแนกผู้ให้ข้อมูลได้เป็น 3 กลุ่มหลักคือ 1) กลุ่มผู้ให้บริการทางการศึกษา ในกลุ่มนี้ให้ความหมายต่อการดำรงอยู่ของโรงเรียน โดยกล่าวในคำให้สัมภาษณ์ด้วยความภาคภูมิใจในประวัติการก่อตั้งโรงเรียน ว่าการจะเกิดโรงเรียนในชุมชนนั้นไม่ได้เกิดขึ้นง่าย ๆ หากแต่ต้องอาศัยคนในชุมชนที่ร่วมแรงร่วมใจกัน เพราะคนในชุมชนเล็งเห็นถึงความสำคัญของการศึกษาที่ทางรัฐบาลจะบริการให้กับลูกหลานของเขา 2) กลุ่มผู้รับบริการทางการศึกษา โดยผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มนี้จะพิจารณาวิเคราะห์ผลจากจากผู้ปกครองเท่านั้น เพราะนักเรียนเป็นผู้รับบริการทางการศึกษาที่ยังมีวุฒิภาวะน้อยในการตอบประเด็นคำถามวิจัยนี้ ในกลุ่มผู้ปกครอง ก็ให้ความหมายในมุมมองเดียวกันกับกลุ่มผู้ให้บริการทางการศึกษา ประกอบกับผู้ปกครองส่วนมากที่สัมภาษณ์เป็นศิษย์เก่าของโรงเรียน เช่นผู้ปกครองกรณีศึกษาที่ 2 ซึ่งเป็นผู้ปกครองที่มีความสัมพันธ์กับนักเรียนที่เป็นกรณีศึกษาในรุ่นย่า รุ่นยาย จึงทำให้มองเห็นการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สามารถเล่าเหตุการณ์ย้อนอดีตไปได้มากกว่า 10 ปีที่ผ่านมา ทำให้เห็นถึงความผูกพัน ความภาคภูมิใจในบรรพบุรุษที่ได้ช่วยกันสร้างโรงเรียนขึ้น และ 3) กลุ่มผู้สนับสนุนการศึกษา ในกลุ่มผู้สนับสนุนการศึกษานี้ หากพิจารณาจากความผูกพันกับพื้นที่อาจมีน้อยกว่ากลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้งสองกลุ่มแรก เนื่องด้วยลักษณะการทำงานที่ไม่ได้อยู่ประจำในโรงเรียน แต่ด้วยประสบการณ์ ระยะเวลาที่ต้องเข้ามาทำหน้าที่ จากคำสัมภาษณ์ในประเด็นคำถามวิจัยเรื่องการให้ความหมายต่อการดำรงอยู่ของโรงเรียนขนาดเล็ก สำหรับกลุ่มผู้สนับสนุนการศึกษาจึงเป็นการให้คำตอบที่มาจากประสบการณ์ และจากเอกสารข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน แต่ในกลุ่มนี้ก็ให้ความหมายในมุมมองที่คล้ายกับทั้งสองกลุ่ม คือ โรงเรียนเกิดขึ้นมาจากคนในชุมชน ดังนั้น ชุมชน โรงเรียน วัด จึงมีความผูกพันกันมาก และจากการลงพื้นที่สนามวิจัย ทำให้ผู้วิจัยได้เข้าใจความหมายของการดำรงอยู่ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ว่าการที่โรงเรียนยังสามารถดำรงอยู่ได้ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ประกอบกับระยะเวลาที่เปลี่ยนไป แก่นหลักนั้นคือ ความภาคภูมิใจในประวัติศาสตร์การก่อตั้งโรงเรียน ความศรัทธาในตัวบรรพบุรุษที่เป็นวงศ์วานญาติของตนเองที่ยังตั้งรกรากอยู่ในชุมชนนั้นๆ ไม่เคยย้ายถิ่นฐานไปไหน ได้มองเห็นการมองการณ์ไกลของบรรพบุรุษในชุมชนแต่ละท้องถิ่น ว่าชาวบ้านไม่ว่าจะอยู่ในเมืองหรือในชนบทก็เห็นความสำคัญของการศึกษา กล่าวคือ โรงเรียนจะเป็นแหล่งอบรม สั่งสอน บุตร ธิดา ให้มีความรู้ ให้มีความสามารถและใช้ความรู้ความสามารถนั้นยกระดับคุณภาพชีวิตของครอบครัวขึ้นมาได้ คนในชุมชนจึงให้ความหมายต่อการดำรงอยู่ของโรงเรียนว่าเกิดขึ้นและดำรงอยู่ด้วยความภาคภูมิใจในประวัติที่มาของการก่อตั้งโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับกับสุวิทย์ ยอดสละ (2554)

ที่กล่าวว่า อนาคตภาพหรือทางเลือกของโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนต้องสร้างจุดเด่นหรือจุดแข็งของตนเอง ที่สะท้อนรากเหง้าของท้องถิ่นตนเอง เพื่อให้เรียนรู้วิถีชีวิต ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม จัดการศึกษาเรียนร่วมกับ บ้าน วัด โรงเรียน (บวร) ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการศึกษา โดยชุมชนเป็นฐานการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และนอกจากความภาคภูมิใจในอดีตเกี่ยวกับการก่อตั้งโรงเรียน ยังรวมไปถึงความภาคภูมิใจในปัจจุบันที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ไม่ได้เล็กไปตามคำจำกัดความ โดยผู้บริหาร คณะครูและนักเรียนมีความพยายามอย่างต่อเนื่องในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนในมิผลงานทั้งในด้านกีฬาและวิชาการ ส่วนคณะครูก็ได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การเข้ารับการอบรม การส่งนักเรียนประกวดแข่งขันทักษะในด้านต่าง ๆ ส่วนผู้บริหารก็พยายามสร้างผลงานระดับองค์กรเพื่อให้โรงเรียนได้เป็นที่ยอมรับในชุมชน ซึ่งร่องรอยหลักฐาน คำบอกเล่า เอกสาร หรือเกียรติบัตรที่ทำให้เชื่อว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีประวัติศาสตร์การก่อตั้งที่ทรงคุณค่า มีการพัฒนาตนเองและองค์การอย่างไม่หยุดยั้ง เพราะเราเชื่อในการให้คุณค่าทางด้านสัญลักษณ์ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของมิต (George Herbert Mead) ที่กล่าวว่า ความคิด ประสบการณ์และพฤติกรรมมีความสำคัญต่อสังคม โดยมนุษย์จะสร้างความสัมพันธ์ผ่านทางสัญลักษณ์ (Symbols) ซึ่งสัญลักษณ์นี้ไม่ได้หมายรวมถึงวัตถุและเหตุการณ์เท่านั้น แต่รวมถึงการกระทำที่เกี่ยวข้องกับวัตถุและเหตุการณ์ด้วย ดังนั้นสัญลักษณ์จึงหมายถึงวิธีการที่มนุษย์ปฏิสัมพันธ์อย่างมีความหมายกับธรรมชาติและบริบททางสังคม ดังนั้นบุคคลจึงต้องรู้จักความหมายของสัญลักษณ์ที่ไปสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งมิต เรียกว่า การรับรู้บทบาท ในที่นี้หมายถึงบทบาทของสัญลักษณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในโรงเรียนขนาดเล็ก การที่มนุษย์เราหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์การโรงเรียนขนาดเล็กให้คุณค่ากับสัญลักษณ์ คือเอกสาร ถ้วยรางวัล เกียรติบัตร ซึ่งสัญลักษณ์เหล่านี้ทำให้สังคมรับรู้โรงเรียนขนาดเล็กที่ดำรงอยู่นั้นยังมีความหมายต่อชุมชน

นอกจากความภาคภูมิใจแล้วผลจากการให้สัมภาษณ์ยังพบว่าการให้ความหมายทางกายภาพและการให้ความหมายทางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ยังมีผลต่อการดำรงอยู่ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กด้วย โดยการให้ความหมายทางกายภาพนั้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำแนกตามกลุ่มผู้ให้บริการทางการศึกษา ผู้รับบริการทางการศึกษาและผู้สนับสนุนการศึกษาได้ให้ความหมายตามประสบการณ์ที่ตรงกัน คือเป็นโรงเรียนที่มีเด็กน้อย มีครูน้อย ครูไม่ครบชั้น ขาดแคลนทั้งอุปกรณ์และงบประมาณ สอดคล้องกับงานวิจัยของสมศักดิ์ กังยาง (2558) ว่าจำนวนบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและสอนไม่ตรงวิชาเอก ส่วนงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากหน่วยงานต้นสังกัดยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานในโรงเรียน และล่าช้าในการอนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณอีกด้วย จากปัญหาที่พบนี้กลายเป็นองค์ประกอบ ภาพสัญลักษณ์ของการให้ความหมายคำว่า “โรงเรียนขนาดเล็ก” ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ให้ความหมายออกมาในทิศทางเดียวกัน แต่ในความขาดแคลนของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่พบจากงานวิจัยของนักวิจัยท่านอื่นและผลการวิจัยของผู้วิจัยแล้วยังพบการให้ความหมายการดำรงอยู่ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในชุมชนจากการให้ความหมายของคนในชุมชนซึ่งอยู่ในกลุ่มของผู้ให้บริการทางการศึกษา (กรรมการสถานศึกษา) อีกมุมหนึ่งคือ ในความเล็กของโรงเรียนมันก็คือความพอดีของโรงเรียนขนาดเล็กในชุมชน ซึ่งเป็นประเด็นใหม่ที่สะกิดใจผู้วิจัยว่า เพราะเหตุใดเขาถึงคิดเช่นนั้น ทั้ง ๆ ที่คนส่วนใหญ่ก็มองเหมือนกันคือ

โรงเรียนขนาดเล็กเขาสามารถดำรงอยู่ได้ แต่เขาต้องอยู่ได้ด้วยการยอมรับข้อจำกัด ในด้านกายภาพ อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน งบประมาณและบุคลากรที่มีอย่างจำกัด ผู้วิจัยจึงได้สอบถามเพิ่มเติมจากผู้ให้ข้อมูล คำตอบที่ได้ทำให้เข้าใจภาพความหมายตามคำบอกเล่าคือ เรามีบุคลากรเท่านี้ กับเด็กจำนวนน้อย ๆ มันก็เพียงพอ เหมาะสมแล้ว หากเราไปมองโรงเรียนที่มีชื่อเสียงในเมืองที่มีจำนวนนักเรียนเป็นพันคน ในหนึ่งห้องมีนักเรียนจำนวน 40 – 50 คน การดูแลของข้าราชการครูมีความเป็นไปได้ยากที่จะเข้าถึงเด็กทุกคน และกรรมการสถานศึกษายังให้ข้อสังเกตด้วยว่า เด็กนั้นมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน หากเด็กที่มีความพร้อมในการเรียนมาก อยู่โรงเรียนในเมืองที่มีชื่อเสียง เด็กก็จะสามารถเรียนรู้ได้ แต่หากเด็กที่มีความพร้อมในการเรียนน้อย ไปอยู่โรงเรียนในเมืองที่มีชื่อเสียง จำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนมีมาก ครูเข้าไม่ถึงเด็กทุกคน เด็กคนนั้นจะเป็นอย่างไร เด็กก็จะไม่สามารถเข้าถึงบทเรียนได้ จึงทำให้เรียนไม่รู้เรื่อง เด็กบางคนในชุมชนไปเรียนโรงเรียนในเมืองมีชื่อเสียง ยังเรียนไม่เก่งเท่าเด็กที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กเลย ในประเด็นนี้ผู้วิจัยก็มองไปถึงค่านิยมของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียน สิ่งที่เขาตกใจไปในการตัดสินใจของผู้ปกครองคือการมองความเป็นไปได้ของบุตรหลานตนเอง ว่าเขาจะสามารถเรียนรู้ หรือปรับตัวให้เข้ากับบริบทการเรียนในสถานที่นั้น ๆ ได้หรือไม่

ส่วนประเด็นการอธิบายการให้ความหมายต่อการดำรงอยู่ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีผลทางด้านจิตใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้น เมื่อจำแนกผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 3 กลุ่มดังกล่าวข้างต้น พบว่าในกลุ่มผู้รับบริการทางการศึกษา คือกลุ่มผู้ปกครอง ให้ความหมายว่าโรงเรียนที่ดำรงอยู่ ณ ชุมชน เป็นโรงเรียนที่มีความสำคัญและจำเป็น เพราะเป็นโรงเรียนใกล้บ้าน บุตรหลานเดินทางสะดวกและเป็นโรงเรียนทางเลือกสำหรับผู้ปกครองที่มีรายได้ต่ำ ส่วนการให้ความหมายทางใจของกลุ่มผู้ให้บริการทางการศึกษากับกลุ่มผู้สนับสนุนการศึกษา จะให้ความหมายคล้ายกันคือมองว่าโรงเรียนขนาดเล็กเป็นโรงเรียนที่มีบทบาทน้อยเมื่อเทียบกับกลุ่มโรงเรียนขนาดอื่น หรือโรงเรียนขนาดเล็กนี้จะถูกมองข้ามไป และหากมองถึงความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน กลุ่มผู้ให้บริการทางการศึกษาและกลุ่มผู้สนับสนุนการศึกษา มีความคิดตรงกันว่า ผู้บริหารและข้าราชการครูที่ไม่ได้มีภูมิลำเนาอยู่ในชุมชน ก็จะมีการเขยื้อนย้ายเมื่อครบกำหนดวาระ โรงเรียนขนาดเล็กจึงกลายเป็นโรงเรียนทางผ่านในการทำงาน จะเห็นได้จากทำเนียบผู้บริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย สถิติการย้ายออกของข้าราชการครู

2. ความหมายการดำรงอยู่จากประสบการณ์ในอดีต จากผลการวิจัยเมื่อจำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม คือกลุ่มผู้ให้บริการทางการศึกษา กลุ่มผู้รับบริการทางการศึกษาและกลุ่มผู้สนับสนุนการศึกษา ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อสรุปคือ การที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กจะดำรงอยู่ได้จนถึงปัจจุบันนั้น ผ่านเรื่องราวต่าง ๆ มากมาย อุปสรรค ปัญหาที่ต้องเผชิญในการต่อสู้เพื่อให้โรงเรียนยังคงอยู่กับชุมชน ตลอดจนการได้รับความช่วยเหลือ การมีส่วนร่วมของชุมชนและองค์กรภายนอก ผลการวิจัยทำให้ได้พบประเด็นที่มีความเกี่ยวข้อง ที่เป็นสถานะและเงื่อนไขทำให้โรงเรียนในชุมชนกลายเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก โดยจากการวิเคราะห์ทั้ง 3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล มีความคิดเห็นในทางเดียวกันว่า เกิดจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของชุมชน เนื่องจากจำนวนครัวเรือน อัตราการเกิดและเขตบริการที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบ เป็นตัวบ่งชี้จำนวนประชากรผู้เรียน เมื่อครัวเรือนมีน้อย อัตราการเกิดมีน้อย พื้นที่ในการให้บริการของโรงเรียนมีไม่มาก จึงทำให้ประชากรวัยเรียนที่จะ

ป้อนเข้าสู่โรงเรียนน้อยลงไป ในหลายพื้นที่ทั้งในชุมชนเมืองและชุมชนชนบทก็ประสบปัญหาเดียวกันนี้ เช่น คำให้สัมภาษณ์ของข้าราชการครู กล่าวว่า ครูจะต้องไปขอคัดลอก ทร.14 จากอำเภอทุกปี เพื่อให้ทราบอัตราการเกิดภายในชุมชน แล้วจะทำให้โรงเรียนทราบยอดคร่าว ๆ ว่าจะมีจำนวนเด็กมาเข้าศึกษาที่โรงเรียนกี่คน ในประเด็นนี้ผู้วิจัยมีความเข้าใจสภาพปัญหาอัตราการเกิดของประชากรในประเทศมาบ้างแล้วจากการศึกษาพหุมิติฐานประชากรของประเทศไทยและปัญหาโครงสร้างประชากร ปัญหาอัตราการเกิดนี้ไม่ได้เกิดแค่ในโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา แต่ปัญหานี้มีทุกพื้นที่ในประเทศ แต่ในโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาหากวิเคราะห์ถึงทำเลที่ตั้งว่าเป็นอุปสรรคหรือไม่ต่อการรับนักเรียน จะพบว่ามีปัญหาที่ทั้งเหมือนกันและแตกต่างกัน ดังนี้ ในกรณีศึกษาที่ 2 และกรณีศึกษาที่ 3 (โรงเรียนในชุมชนชนบท) พบว่า นอกจากจะมีจำนวนประชากรวัยเรียนน้อยแล้ว ในบริบทรอบโรงเรียน จะพบโรงเรียนข้างเคียง แต่ล้วนเป็นโรงเรียนขนาดเล็กเหมือนกันทั้งสิ้น ส่วนกรณีศึกษาที่ 1 (โรงเรียนในชุมชนเมือง) กลับพบว่า ในรัศมี 3-7 กิโลเมตรเช่นเดียวกัน แต่มีโรงเรียนหลากหลายขนาด ทั้งโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่อยู่ใกล้เคียง ประกอบกับกรณีศึกษาที่ 1 โรงเรียนในชุมชนเมืองมีเรื่องศาสนาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย คือ ประชากรในเขตบริการของโรงเรียนมีความหลากหลายทางศาสนา จึงทำให้ผู้ปกครองเลือกโรงเรียนที่มีบุคลากรทางศาสนา หรือโรงเรียนที่ผู้ปกครองสามารถเชื่อมั่นได้ว่าบุตรหลานจะได้เข้าถึงศาสนาที่น่าเชื่อถือ จากการวิจัยนี้จึงทำให้พบข้อแตกต่างในเรื่องของทำเลที่ตั้งของโรงเรียน และวิถีชีวิตความเกี่ยวข้องกับศาสนาด้วย ประกอบกับการตัดสินใจของผู้ปกครองที่มีความพร้อมในด้านทุนทรัพย์ ได้รับทางเลือกอื่น ๆ ในการศึกษาเพื่อให้กับบุตรหลานได้เข้าเรียนในโรงเรียนที่ผู้ปกครองมีความเชื่อมั่นว่าจะได้รับความรู้ เพราะโรงเรียนมีความพร้อมมากกว่าในทุกด้าน และเพราะการคมนาคมในปัจจุบันสะดวกขึ้น ซึ่งโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กจำเป็นต้องพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้เป็นโรงเรียนดีที่ผู้ปกครองจะเลือกส่งบุตรหลานมาเข้าศึกษา โดยครูจะต้องสร้างความน่าเชื่อถือ แสดงพฤติกรรมในแง่ดีและเป็นที่พึงของผู้อื่น รวมทั้งการมีมนุษยสัมพันธ์ที่อบอุ่นกับนักเรียน การแสดงความห่วงใยใส่ใจดูแลนักเรียนอย่างจริงจัง ด้วยภาพลักษณ์ลักษณะนี้จะสามารถสร้างความไว้วางใจแก่นักเรียนและผู้ปกครองได้ นอกจากนี้ผู้ปกครองยังพิจารณาในเรื่องอาคารสถานที่และการบริการของโรงเรียนด้วยว่าจะเอื้อต่อการเรียนรู้ของลูกหลานตนได้มากน้อยเพียงใด เหตุผลเหล่านี้เป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจส่งบุตรหลานเข้าศึกษาในโรงเรียน

นอกจากประเด็นโครงสร้างของชุมชนที่มีการเปลี่ยนแปลงแล้วยังพบว่ามีมูลเหตุ สภาวะเงื่อนไขอื่น ๆ อีกที่ทำให้โรงเรียนในชุมชนกลายเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งจากคำสัมภาษณ์พบว่า เพราะความเชื่อมั่น ความศรัทธาในตัวผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียน ผู้บริหาร และข้าราชการครู มีผลต่อการตัดสินใจในการส่งบุตรหลานมาเข้าเรียน ซึ่งในบางช่วงของปรากฏการณ์ชาวบ้านก็ได้รับกระแสข่าวครูป่วยอยู่บ่อยๆ ไม่ดูแลนักเรียน ครูที่มีอาสุโสไม่สอนหนังสือ ทำให้ผู้ปกครองขาดความศรัทธาจึงเล็งที่จะให้ลูกหลานเข้าศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของเจตนา เมืองมูล (2551) ที่ทำการศึกษาวิจัยเพื่อหารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กจากการทดลองนำรูปแบบการบริหารไปทดลองใช้กับโรงเรียนขนาดเล็ก มีข้อสังเกตในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาอย่างแท้จริง ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการอย่างน้อย 2-3 ปี ซึ่งจากผลการวิจัยของเจตนา เมืองมูลนี้ สะท้อนให้เห็นตรงกับงานวิจัยนี้ว่า การ

เปลี่ยนแปลงของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อให้โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชนและผู้ปกครอง ต้องอาศัยระยะเวลา ประกอบกับการมีผู้นำในการบริหารที่ดี เพื่อนำองค์การไปถูกทิศทางและเรียกความเชื่อมั่นศรัทธาจากกลุ่มผู้ปกครอง จากผลการวิจัยปัญหาและอุปสรรคที่พบของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ส่วนใหญ่มาจากนโยบายทั้งเรื่องอัตรากำลัง งบประมาณและนโยบายที่ลงสู่โรงเรียน นอกจากปัญหา อุปสรรคตลอดระยะทางการดำรงอยู่นั้น ยังพบว่าภายใต้ปัญหา ยังมีสิ่งสนับสนุนที่ทำให้โรงเรียนนั้นดำรงอยู่ได้ก็คือการสร้างเครือข่ายในการทำงานของผู้บริหารและข้าราชการครู การมีส่วนร่วมของคนในชุมชน และความช่วยเหลือจากองค์กรภายนอก

3. กระบวนการปรับตัวทางสังคม ในการอภิปรายผลการวิจัยในประเด็นนี้ มีเพียงกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพียงกลุ่มเดียวที่ผู้วิจัยใช้ศึกษา คือ กลุ่มผู้ให้บริการทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ข้าราชการครู และกรรมการสถานศึกษา จากประเด็นในเรื่องการปรับตัวทางสังคม โรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษามีกระบวนการปรับตัวทางสังคมที่เหมือนกันทั้งตัวผู้อำนวยการ ข้าราชการครูและกรรมการสถานศึกษา ทั้งโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนเมืองและโรงเรียนในชุมชนชนบท คือ บุคลากรภายในโรงเรียนมีการใช้ประสบการณ์เดิมมาปรับใช้กับโรงเรียนปัจจุบัน เช่น ผู้อำนวยการก่อนจะมาทำหน้าที่บริหารก็ผ่านการเป็นครูมาก่อน หรือผ่านการเป็นรองผู้อำนวยการมาก่อน ทำให้มีประสบการณ์เดิมก่อนที่จะมาทำงานอยู่ ณ โรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษานี้ รวมทั้งข้าราชการครูทั้งท่านที่มีประสบการณ์มากหรือท่านที่มีประสบการณ์น้อยในการทำงานโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ล้วนมีประสบการณ์เกี่ยวกับการเรียนการสอนมาแล้วทั้งสิ้น ทั้งประสบการณ์ที่ได้รับจากโรงเรียนที่เคยทำงานหลากหลายขนาด (ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่) หลากหลายรูปแบบ (โรงเรียนรัฐบาล โรงเรียนเอกชนและสถาบันกวดวิชา) แต่เมื่อมาอยู่ ณ จุดนี้ ก็เลือก ก็ดึงประสบการณ์เดิมที่แต่ละบุคคลมีมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทโรงเรียนของตน ดังนั้นในการแก้ไขปรับเปลี่ยนตนเองจึงมีความเฉพาะ ซึ่งสอดคล้องกับ (Piaget, 1971; Berecz, 2009) ที่กล่าวว่ากระบวนการปรับตัวของมนุษย์เพื่อความอยู่รอดนั้นจะเกิดขึ้นโดยธรรมชาติเมื่อมนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม มนุษย์จะดูดซับข้อมูลจากการสื่อสารนั้น (Assimilation) และนำเข้าสู่กระบวนการปรับความสมดุลทางปัญญาและเตรียมพร้อมนำความรู้มาใช้ประโยชน์แก้ปัญหาในชีวิต โดยกระบวนการปรับตัวของบุคลากรภายในองค์กรโรงเรียนขนาดเล็กนี้เริ่มต้นจากการใช้ใจในการทำงานคือ มุ่งมั่นเสียสละ อุทิศตนในการทำงาน โดยใช้ประสบการณ์เดิมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในโรงเรียนมาประยุกต์ใช้ สอดคล้องกับงานวิจัยของชัยญา พงษ์ชัย (2554) ที่กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก คือ ความเต็มใจของครูที่จะช่วยเหลือโดยไม่มีเงื่อนไข ครูจะให้ทุกอย่างแก่ผู้เรียน ไม่ว่าจะเป็นความเชี่ยวชาญ ความรู้ เจตคติและการฝึกฝน โดยที่ต้อใจกว้าง เพราะผู้เรียนนั้นมีอิสระที่จะรับหรือไม่รับการให้นั้นก็ได้อ จากผลการวิจัยที่ได้และจากผลการวิจัยของนักวิจัยท่านอื่น ทำให้ทราบว่าสิ่งสำคัญในการสอนในโรงเรียนขนาดเล็กคือ “ใจ” ของครูผู้สอน ดังคำให้สัมภาษณ์ของข้าราชการครูกรณีศึกษาที่ 2 ท่านหนึ่งว่า เมื่อได้มาสอนที่นี่รู้สึกว่ามีคุณค่า รู้สึกว่าได้เป็นครูเต็มตัว เพราะไม่ได้ทำแค่หน้าที่สอนวิชาความรู้เพียงอย่างเดียว แต่ได้สอนในทุกเรื่อง สอนทักษะชีวิต ได้ดูแลนักเรียนเสมือนเป็นลูกหลาน โดยไม่ได้รังเกียจ หรือมีอคติ ถ้าครูมีใจที่มุ่งมั่นกับการสอน ไม่ว่าจะเป็นอุปสรรคในเรื่องงบประมาณ สื่อการสอน หรือจำเป็นต้องสอนในรายวิชาที่ไม่ถนัด ครูก็จะสามารถสอนได้ นอกจากการใช้ใจในการทำงาน และการนำ

ประสบการณ์เก่ามาปรับใช้แล้วสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกับผู้อื่นก็คือ การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในการทำงานของคนในองค์กร ประเด็นนี้มีความสำคัญมาก นอกจากโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาในการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยยังได้เรียนรู้ด้วยประสบการณ์ในการทำงานในสายการสอนเอง ในเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้เรียนรู้ว่าหากผู้ร่วมสายงานมีอคติต่อกัน การทำงานร่วมกันจะไม่ราบรื่น โรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้ทำให้ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน การสร้างเครือข่ายในการทำงานและการให้ความช่วยเหลือ ซึ่งทั้งหมดนี้จะต้องเป็นไปแบบยืดหยุ่นตามนโยบายเพื่อความอยู่รอดของโรงเรียน โดยน้อมรับนโยบายและปรับให้เข้ากับบริบทของตนเองอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับ Owens & Valesky (2007) ที่กล่าวว่า ผู้นำสถานศึกษาย่อมต้องจับความรู้สึกและไวต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงภายนอกเพื่อแสดงภาวะผู้นำในการแก้ไขปัญหาเป็นสำคัญจากการยืดหยุ่นในการปรับตัวและปรับองค์การเพื่อไม่ให้เป็นข้อเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนขนาดอื่นๆ และเป็นการแสดงจุดยืน ศักยภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก

ส่วนประเด็นวิเคราะห์ที่ได้จากผลการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับลักษณะการปรับพฤติกรรมทางอารมณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในประเด็นการวิเคราะห์และอภิปรายนี้ ผู้วิจัยได้ค้นพบว่าในกลุ่มผู้ให้บริการทางการศึกษามีเพียงกลุ่มข้าราชการครูที่มีประสบการณ์น้อยในการสอนนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเท่านั้นที่มีพฤติกรรมแสดงออกถึงการต้องปรับตัวในด้านอารมณ์โดยพบว่า พฤติกรรมการปรับตัวของข้าราชการครูโรงเรียน KK มีการแสดงพฤติกรรมในการปรับตัวในด้านการสอน คือ การระงับอารมณ์ความโกรธที่เกิดจากการสอนแล้วนักเรียนไม่เข้าใจ โดยการตั้งสติของตนเอง ผ่อนคลายอารมณ์ ทำให้ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์น้อยท่านนี้ได้ปรับเปลี่ยนวิธีการสอนเพื่อให้เหมาะสมกับความหลากหลายของนักเรียน และสามารถปรับระดับความโกรธ ความใจร้อนได้ดีขึ้น สอดคล้องกับทฤษฎีทางจิต Logotherapy ในแนวคิดพื้นฐานที่ว่าการค้นหาความหมายในชีวิต (meaning of life) ซึ่งความหมายในชีวิตนี้เป็นเพียงความหมายที่เกิดขึ้นในแต่ละขณะ แต่ละสถานการณ์ที่บุคคลนั้นประสบ มีความเฉพาะตัว ความหมายในชีวิตมีการเปลี่ยนแปลงเสมอ จากพฤติกรรมทางด้านอารมณ์ของข้าราชการครูที่มีประสบการณ์น้อยในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กท่านนี้ มีพฤติกรรมการปรับตัวทางจิต (อารมณ์) ในด้านของการให้ความหมายในชีวิต ในคุณค่าเชิงสร้างสรรค์ คือการที่ข้าราชการครูให้คุณค่าแก่การทำกิจกรรมการจัดการเรียนการสอน ด้วยการพยายามทำสิ่งนั้นให้ดีกว่าเดิม ทำงานในหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้น ทำให้สามารถปรับวิธีการสอนได้ดีขึ้น ได้เห็นพัฒนาการของนักเรียนที่ค่อยๆดีขึ้นและตนเองลดความใจร้อนลงมาได้

ส่วนอีกหนึ่งพฤติกรรมที่พบในการปรับตัวด้านอารมณ์ ก็พบในกลุ่มข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กน้อยเช่นกัน แต่ลักษณะที่พบเป็นการปรับตัวด้านอารมณ์ของข้าราชการครูท่านนั้นเพียงผู้เดียวไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องทางตรงกับนักเรียน แต่ภายหลังการปรับพฤติกรรมด้านอารมณ์แล้วส่งผลทางอ้อมให้แก่นักเรียน พฤติกรรมดังกล่าวนี้คือ พฤติกรรมความผิดหวัง เสียใจ เมื่อได้ทราบว่าผลการเรียนย้ายกลับภูมิอำเภอลำเนาของตนเอง ต้องได้กลับมาทำงานในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จากผลการสัมภาษณ์ข้าราชการครูท่านนี้สามารถผ่านจุดที่ต้องเอาชนะความผิดหวังได้ โดยการปรับทัศนคติของตนเอง ปรับสภาพจิตใจให้ยอมรับกับความจริงว่าตนเองต้องดำเนินชีวิตอยู่กับบริบทสิ่งแวดล้อมนี้ เพื่อให้มีความสุขในการทำงาน การต่อสู้ของจิตใจระหว่างอุดมการณ์ของตนเอง การนำตัวเองไปเปรียบเทียบกับเพื่อนรุ่นเดียวกันและ

การเผชิญหน้ากับความจริง ประกอบด้วยความรัก ความเข้าใจจากแม่และครอบครัวที่คอยปลอบ
ความเป็นกัลยาณมิตรของเพื่อนครูและผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และความรัก
ของนักเรียนในโรงเรียน ทำให้ปัจจุบันข้าราชการครูท่านนี้มีความสุขในการทำงานในโรงเรียน
ประถมศึกษาขนาดเล็ก แต่เบื้องลึกของจิตใจข้าราชการครูท่านนี้ก็ยังไม่ได้ละทิ้งอุดมการณ์ที่จะได้สอน
นักเรียนในระดับมัธยม ซึ่งลักษณะของการปรับพฤติกรรมทางด้านจิตใจนี้สอดคล้องกับทฤษฎีทาง
จิตวิทยา Logotherapy ที่อริญญา ตั้ยค์มภีร์ (2554) ได้เสนอในแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีจิตวิทยานี้
ที่ว่าด้วยเรื่องอิสรภาพของเจตนารมณ์ ซึ่งในทางทฤษฎีกล่าวว่า ในการดำรงชีวิตประจำวันของบุคคล
นั้น สิ่งที่เขาไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้คือการตัดสินใจ บุคคลมีการตัดสินใจทุกขณะ แม้ว่าเขาจะไม่
เจตนาและเป็นการตัดสินใจที่ต่อต้านกับความปรารถนาของเขาเอง หรือแม้ว่าการตัดสินใจนั้นบุคคล
จะเห็นแก่ตัว เขามีการตัดสินใจอย่างต่อเนื่องและไม่มีสิ้นสุดเพื่อให้เข้ากับวิถีชีวิตของเขา มนุษย์ไม่
เพียงแต่ปฏิบัติตามสิ่งที่เขาเป็น หากเขายังเป็นตามสิ่งที่เขากระทำด้วย มนุษย์และสิ่งแวดล้อมต่าง
กำหนดซึ่งกันและกัน มนุษย์มีส่วนในการกำหนดตนเองได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด และสอดคล้องกับ
แนวคิดพื้นฐานทฤษฎีทางจิตที่ว่า เจตนารมณ์สู่ความหมาย ในทางทฤษฎี คือ แรงจูงใจภายในของ
มนุษย์ที่กำหนดให้เขาตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ รอบ ๆ ตัว และเอื้ออำนวยการดำรงอยู่ของเขา
เจตนารมณ์สู่ความหมายว่าเป็นแรงบันดาลใจล้ำลึก (deeply inspires) หรือความปรารถนาดั้งเดิม
(innate desire) ของมนุษย์ ซึ่งทำให้เขาบรรลุถึงความเป็นไปได้ต่าง ๆ ของคุณค่าที่เขาถืออยู่ และ
มีการกระทำมุ่งมั่นสู่ความหมายในชีวิต ซึ่งตรงกับข้าราชการครูท่านนี้ที่ก้าวข้ามความผิหวัง ทำให้หาก
เขายังอยู่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเช่นเดิมก็อยู่ได้อย่างมีความสุข แต่หากมีโอกาสได้ย้ายไป
ทำงานที่อื่นตามอุดมการณ์เดิมของตนก็ไม่ล้มที่จะสร้างโอกาสให้ตนเอง นอกจากการปรับพฤติกรรม
ทางจิต (อารมณ์) ส่วนบุคคลของข้าราชการครูท่านนี้แล้ว จากคำสัมภาษณ์ทำให้ผู้วิจัยวิเคราะห์ได้อีกว่า
เหตุผลที่ช่วยในการปรับจิตใจของข้าราชการครูท่านนี้คือ ความรัก ซึ่งข้าราชการครูท่านนี้ได้รับความ
รัก ความเข้าใจ จากแม่และคนในครอบครัวที่คอยปลอบและใช้เวลาช่วยในการปรับสภาพจิตใจ
นอกจากความรักที่ได้รับจากครอบครัวแล้ว ยังเกิดปฏิสัมพันธ์ร่วมที่ดีในการทำงานระหว่างเพื่อนครู
จึงทำให้ละออกมาจากความคาดหวัง ความผิหวังที่มีตั้งแต่แรก

4. กระบวนการปรับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก วิเคราะห์จากกลุ่ม
ผู้ให้บริการทางการศึกษา ผลการศึกษาพบว่าการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา
ขนาดเล็กมีความสำคัญมากในการที่จะช่วยขับเคลื่อนวัฒนธรรมภายในองค์กรให้ไปถึงเป้าหมายของ
ความสำเร็จ โดยภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นในแต่ละโรงเรียน จะมีความแตกต่างกันในเรื่องเทคนิควิธีการ
เพราะในแต่ละพื้นที่ มีบริบทชุมชนและสังคมที่แตกต่างกัน เช่น บริบทของโรงเรียน PP เป็นสังคมที่
ประกอบด้วยกลุ่มคนหลากหลายศาสนา ผู้บริหารโรงเรียนมีอายุและประสบการณ์ที่น้อยกว่า
ข้าราชการครูบางท่านในโรงเรียน การบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน PP จึงเน้นกระบวนการการ
มีส่วนร่วม ผู้นำเปิดโอกาสให้คนในองค์กรได้ร่วมแสดงความคิดเห็น โดยผู้บริหารยึดหลักการทำงาน
อย่างมีส่วนร่วม และเป็นผู้นำทางวิชาการ เข้าถึงชุมชนและติดต่อประสานความช่วยเหลือจาก
หน่วยงานภายนอก สร้างเครือข่ายในการทำงานในโครงสร้างการบริหารส่วนการบริหารจัดการศึกษา
ของโรงเรียน KK ผู้บริหารเป็นคนในพื้นที่ จึงทำให้เข้ากับชุมชนได้ง่าย และเป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์ใน
การทำงาน เน้นการทำงานให้บุคลากรได้ซึมซับกระบวนการทำงาน เนื่องจากบุคลากรที่โรงเรียน KK

เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อย ไม่ได้มีประสบการณ์ใด ๆ มาก่อนเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็ก จึงทำให้บุคลากรที่นี้เต็มไปด้วยอุดมการณ์ในการทำงาน และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ร่วมกันในการทำงาน ก่อให้เกิดความรัก สามัคคีภายในองค์กร ทำให้องค์กรเข้มแข็ง ส่วนการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน PT โรงเรียน BN และโรงเรียน TN เป็นการบริหารจัดการศึกษาแบบควรวรรวม ผู้บริหารในกลุ่มโรงเรียนควรวรรมนั้นเน้นการทำงานแบบกัลยาณมิตร เนื่องจากผู้บริหารและข้าราชการครูส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ และบางโรงเรียนก็มีความสัมพันธ์กันมากกว่าเป็นเพื่อนร่วมงาน กล่าวคือเป็นครอบครัวเดียวกัน ปัญหาความขัดแย้งในการแบ่งแยกโรงเรียน ปัญหาการแย่งชิงอำนาจภายในกลุ่มโรงเรียนจึงไม่มี ประกอบกับความมุ่งมั่น ตั้งใจ การอุทิศตนของบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งคุณวุฒิ และวิสัยทัศน์ของข้าราชการครูที่นี้ จึงทำให้ได้รับความศรัทธา ความเชื่อมั่นจากผู้ปกครอง เพราะสอนมาตั้งแต่รุ่นพ่อแม่ จนถึงรุ่นหลาน มีประสบการณ์และความผูกพันกับโรงเรียนและชุมชนมายาวนาน สอดคล้องกับแนวคิดของเจิง (Cheng, 1993) ที่ว่า สถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสูงขึ้นด้วย โดยเฉพาะการมีวัฒนธรรมองค์การที่มีบรรยากาศของการมีอุดมการณ์ที่เข้มแข็ง (Ideological Climate) การมีส่วนร่วม การมีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (Sharismatic leadership) และการมีความเป็นกันเอง (Intimacy) ส่งผลต่อการเพิ่มผลงานและความพึงพอใจต่องานของครูสูงขึ้น จากผลการวิจัยของผู้วิจัยและจากผลการวิจัยของนักวิจัยท่านอื่นสะท้อนให้เห็นว่า โรงเรียนซึ่งเป็นสัญลักษณ์แทนศูนย์รวมของการศึกษาของเด็ก ๆ ในชุมชน เป็นองค์การที่ประกอบด้วยกลุ่มคน และแต่ละบุคคลมีความแตกต่าง มีความปัจเจกเฉพาะทั้งในด้านบุคลิก ลักษณะนิสัย ฐานะทางเศรษฐกิจ คุณวุฒิและวิสัยทัศน์ทางการศึกษา เมื่ออยู่รวมกันเป็นองค์การย่อมมีอุดมการณ์ร่วมกัน เพื่อเป็นหลักยึดเหนี่ยวในการขับเคลื่อนองค์การ หัวใจหลักขององค์การอยู่ที่ผู้นำ ถ้าผู้นำเข้มแข็ง คนในองค์การเข้มแข็ง ก็จะมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง และนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ สามารถดำรงอยู่/อยู่รอดโดยผ่านสภาวะความกดดัน สภาพปัญหาทั้งในปัจจุบันและในอนาคตได้ ดังตารางสรุปประเด็นการวิเคราะห์ข้อมูลด้านกระบวนการการปรับตัวและปรับวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบการวิเคราะห์ข้อมูลประเด็นกระบวนการการปรับตัวและปรับวัฒนธรรมองค์การ 3 กรณีศึกษา

คำถามการวิจัย	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
กระบวนการปรับตัว	การปรับตัวทางสังคม - ใช้ประสบการณ์เดิม มุ่งมั่น ตั้งใจ เสียสละ อดทน	การปรับตัวทางสังคม - ใช้ประสบการณ์เดิม มุ่งมั่น ตั้งใจ เสียสละ อดทน มีปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	การปรับตัวทางสังคม - ใช้ประสบการณ์เดิม มุ่งมั่น ตั้งใจ เสียสละ อดทน อุทิศเวลา

ตารางที่ 2 (ต่อ)

คำถามการวิจัย	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
กระบวนการ การปรับตัว	- ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน - มีเครือข่ายในการทำงาน - ยอมรับนโยบายและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบริบท การปรับตัวด้านอารมณ์ - ยอมรับความจริงและปรับตัวให้ได้เพื่อการทำงานอย่างมีความสุข	- ค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย มีเครือข่ายในการทำงาน การปรับตัวด้านอารมณ์ - ลดการใจร้อน - ยอมรับความแตกต่างของนักเรียน	- ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน - มีเครือข่ายในการทำงาน - ยอมรับนโยบายและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบริบท
กระบวนการ การปรับ วัฒนธรรม องค์กร	พฤติกรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ - มีหัวหน้าฝ่ายในการบริหาร 4 ฝ่าย คือ 1) บริหารวิชาการ 2) บริหารงบประมาณ 3) บริหารทั่วไป 4) บริหารบุคคล	พฤติกรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ - มีหัวหน้าฝ่ายในการบริหาร 5 ฝ่าย คือ 1) บริหารวิชาการ 2) บริหารงบประมาณ 3) บริหารทั่วไป 4) บริหารบุคคล 5) การจัดการสารสนเทศ	พฤติกรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ - มีหัวหน้าฝ่ายในการบริหาร 4 ฝ่าย คือ 1) บริหารวิชาการ 2) บริหารงบประมาณ 3) บริหารทั่วไป 4) บริหารบุคคล
	ภาวะผู้นำ - เป็นผู้นำทางวิชาการ เปิดใจยอมรับความคิดเห็น เน้นระบบการมีส่วนร่วม	ภาวะผู้นำ - วิสัยทัศน์การทำงาน “คน สำคัญ งาน สำเร็จ” - การเรียนรู้ระบบงานโดยการทำให้เห็น	ภาวะผู้นำ - กัลยาณมิตร เสียสละ อุทิศตน เสมอภาคในการบริหาร - ไว้วางใจผู้ร่วมทีมในการบริหารจัดการหลายโรงเรียนในเวลาเดียวกัน
	วัฒนธรรมองค์การ - การมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ สร้างเครือข่ายในการทำงาน - ปฏิบัติงานตามหน้าที่ มีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน - ชุมชน กรรมการสถานศึกษาเป็นฝ่ายคอยสนับสนุนการทำงานของโรงเรียน - เน้นระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อสร้างความเชื่อมั่น	วัฒนธรรมองค์การ - การมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ - สร้างโอกาสให้ผู้ร่วมงาน / เท่าเทียมในการทำงาน - ปฏิบัติงานตามหน้าที่ และมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน - ชุมชน กรรมการสถานศึกษาเป็นฝ่ายสนับสนุนการทำงานของโรงเรียน	วัฒนธรรมองค์การ - การมีส่วนร่วมทั้งบ้าน วัด โรงเรียนและชุมชน - การปฏิบัติงานตามหน้าที่และมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน ไม่แบ่งแยกกว่ามาจากต่างโรงเรียน - ชุมชน กรรมการสถานศึกษาเป็นฝ่ายคอยสนับสนุนการทำงาน - การสร้างเครือข่ายในการทำงาน - การยอมรับและเชื่อมั่นในการบริหารและการทำงานร่วมกัน

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาคความหมาย กระบวนการปรับตัวและปรับตัววัฒนธรรมองค์กรเพื่อการดำรงอยู่ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยศึกษาจากโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาทั้งหมด 3 กรณีศึกษา 5 โรงเรียน มีข้อค้นพบ ซึ่งนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. กระบวนการปรับตัวทางสังคม โรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษามีกระบวนการปรับตัวทางสังคมที่เหมือนกันทั้งตัวผู้บริหารและข้าราชการครูทั้งโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนเมืองและโรงเรียนในชุมชนชนบท คือ บุคลากรภายในโรงเรียนมีการใช้ประสบการณ์เดิมมาปรับใช้กับโรงเรียนปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับ (Piaget, 1971; Berecz, 2009) ที่กล่าวว่ากระบวนการปรับตัวของมนุษย์เพื่อความอยู่รอดนั้นจะเกิดขึ้นโดยธรรมชาติเมื่อมนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม มนุษย์จะดูดซับข้อมูลจากการสื่อสารนั้น (Assimilation) และนำเข้าสู่กระบวนการปรับความสมดุลทางปัญญาและเตรียมพร้อมนำความรู้มาใช้ประโยชน์แก้ปัญหาในชีวิต โดยกระบวนการปรับตัวของบุคลากรภายในองค์กรโรงเรียนขนาดเล็กนี้ เริ่มต้นจากการใส่ใจในการทำงานคือ มุ่งมั่น เสียสละ อุทิศตนในการทำงาน โดยใช้ประสบการณ์เดิมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในโรงเรียนมาประยุกต์ใช้ นอกจากการใส่ใจในการทำงาน และการนำประสบการณ์เก่ามาปรับใช้แล้วสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกับผู้อื่นก็คือ การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในการทำงานของคนในองค์กร การสร้างเครือข่ายในการทำงานและการให้ความช่วยเหลือ นอกจากนี้ยังต้องรู้จักการยืดหยุ่นตามนโยบายเพื่อความอยู่รอดของโรงเรียน โดยน้อมรับนโยบายและปรับให้เข้ากับบริบทของตนเองอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับ Owens & Valesky (2007) ที่กล่าวว่า ผู้นำสถานศึกษาย่อมต้องจับความรู้สึกและไวต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงภายนอกเพื่อแสดงภาวะผู้นำในการแก้ไขปัญหาเป็นสำคัญ จากการยืดหยุ่นในการปรับตัวเองและปรับองค์กรเพื่อไม่ให้เป็นข้อเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนขนาดอื่น ๆ และเป็นการแสดงจุดยืน ศักยภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก

2. กระบวนการปรับตัววัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก จากผลการศึกษาพบว่าการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็กมีความสำคัญมากในการที่จะช่วยขับเคลื่อนวัฒนธรรมภายในองค์กรให้ไปถึงเป้าหมายของความสำเร็จ โดยภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นในแต่ละโรงเรียนจะมีความแตกต่างกันในเรื่องเทคนิควิธีการ เพราะในแต่ละพื้นที่ มีบริบทชุมชนและสังคมที่แตกต่างกัน เช่น บริบทของโรงเรียน PP เป็นสังคมที่ประกอบด้วยกลุ่มคนหลากหลายศาสนา ผู้บริหารโรงเรียนมีอายุและประสบการณ์ที่น้อยกว่าข้าราชการครูบางท่านในโรงเรียน การบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน PP จึงเน้นกระบวนการการมีส่วนร่วม ผู้นำเปิดโอกาสให้คนในองค์กรได้ร่วมแสดงความคิดเห็น โดยผู้บริหารยึดหลักการทำงานอย่างมีส่วนร่วม และเป็นผู้นำทางวิชาการ เข้าถึงชุมชนและติดต่อประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก สร้างเครือข่ายในการทำงานในโครงสร้างการบริหาร โดยแต่ละกรณีศึกษาก็จะมีความแตกต่างกันตามบริบทพื้นที่และตามคุณวุฒิและตามลักษณะของผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเฉิง (Cheng, 1993) ที่ว่า สถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสูงขึ้นด้วย โดยเฉพาะการมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีบรรยากาศของการมีอุดมการณ์ที่เข้มแข็ง (Ideological Climate) การมีส่วนร่วม การมีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ (Sharismatic leadership) และการมีความเป็นกันเอง (Intimacy) ส่งผลต่อการเพิ่มผลงานและความพึงพอใจต่องานของครูสูงขึ้น นอกจากนี้จากผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Ravasi & Schultz (2006) ว่าผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำเพื่อสร้างการมี

ส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในโรงเรียน สร้างความเป็นเอกภาพในหน่วยงาน อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จ
ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริงและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. โรงเรียนจะสามารถดำรงอยู่ได้ต้องอาศัยความเชื่อมั่นและความศรัทธาในการบริหารจัดการโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความเสียสละ อุทิศตนในการทำงาน มุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูต้องเตรียมพร้อมในการปรับตัวและปรับตัววัฒนธรรมองค์กรให้เท่าทันสภาวะการเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายและบริบทพื้นที่
3. องค์กรภายนอก ชุมชน บ้าน วัด มัสยิด ผู้ปกครอง ไม่เพิกเฉยในการเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียน เช่น การระดมทรัพยากร การมีครูภูมิปัญญา การสอนอาชีพเพื่อสร้างรายได้
4. หน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุน นิเทศก์ กำกับ ติดตาม ให้คำแนะนำและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรพิจารณาผู้ให้ข้อมูลที่มีความใกล้เคียงกันในแต่ละกรณีศึกษา เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ ไม่สามารถควบคุมประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลได้ เช่น ประสบการณ์ของกลุ่มผู้ให้บริการทางการศึกษาและกลุ่มผู้รับบริการทางการศึกษา
2. ควรทำความเข้าใจเพิ่มเติมในประเด็นความพึงพอใจต่อการนำบุตรหลานในการศึกษา เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้พบความแตกต่างในเรื่องการนับถือศาสนาในชุมชน มีผลต่อการเลือกเข้าศึกษาในโรงเรียน

บรรณานุกรม

- เจตนา เมืองมูล. (2551). รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก. การศึกษาศุภบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัยญา พงษ์ชัย. (2554). ปัญหาและแนวทางการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรีเขต 2. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์. 5(3), 31-41.
- ไทยรัฐออนไลน์. (2555). ผลประเมินโรงเรียนรอบสามภาพรวมตกต่ำ เรียนเล็กอีสานไม่ผ่านมาตรฐานอื้อ. ไทยรัฐ. 2555 กรกฎาคม 13.
- ประเวศ วะสี. (2554). การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง “ปัญหาและทางออก การยุบโรงเรียนขนาดเล็ก 7,000 โรง”. หน้า 3-18
- ศศิธร เวียงเหล็ก. (2542). ความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- สถาบันวิจัยประชากรและสังคม. (2557). **โครงการศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางประชากรและครอบครัว :ผลกระทบต่อสังคมไทยและทางเลือกเชิงนโยบาย**. สืบค้นเมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2557, www.prct.ipsr.mahidol.ac.th/prct_db/A06_Distribution.aspx.
- สเน่ห์ จามริก. (2549). เอกสารสรุปข้อเสนอแนะของกรรมการที่ปรึกษาในการปรับปรุงหลักสูตรสาขาวิชาสังคมศึกษา พุทธศักราช 2549. 4 เมษายน 2549 เวลา 11.00 – 12.15 น. ณ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ กรุงเทพฯ: ถ่ายเอกสาร.
- สุรสิทธิ์ แก้วใจ. (2542). **ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุวิทย์ ยอดสละ. (2554, 3 กันยายน-ธันวาคม). การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กแนวใหม่ : ทางรอดหรือทางเลือก. **วารสารการบริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**. 3(3), 19-22.
- สมศักดิ์ ก้ายาง. (2558). การบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่. **วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น**. 3(1), 325.
- อภิขยา บุญเจริญ. (2556). **อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อรัญญา ตัญค์มณี. (2554). **จิตบำบัดแนวความหมายในชีวิต LOGOTHERAPY**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุษณีย์ ธโนศวรรย์. (2545). **การศึกษาในระบบปฏิบัติการทางอำนาจผ่านความรู้และการสร้างความเป็นอื่นให้กับชุมชนหมู่บ้าน**. ปริญญาโท กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- Berecz, J.M. (2009). **Theories of personality: a Zonal Perspective**. Boston: Pearson Allyn & Bacon.
- Cheng, Y.C. (1993). **Profile of Organizational Culture and Effectiveness School**. School Effectiveness and School Improvement, 4(2). Pp.85-110.
- Owens, R.G., & Valesky, T.C. (2007). **Organizational Behavior in Education: Adaptive Leadership and School Peform**. 9th ed. Boston, MA: Pearson Education, Inc.
- Piaget, J. (1971). **The Biology of Knowledge**. Chicago. IL: University of Chicago Press.
- Ravasi, D. & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. **Academy of Management Journal**. 433-458.