

## Development of the Operating Model of Integrated Educational Management System (iEMS) for Educational Service Areas and Schools in Central Region: Bangkok\*

Duangkamol Traiwichitkhun

### ABSTRACT

*The major purposes were to develop Regional Model of Integrated Educational Management System for Educational Service Area (ESA) and school in Bangkok and to study the effects of the model implementation from Educational Service Area and schools in the project.*

*There were two phases of study; This study emphasized on phase II, which has the promotion of the iEMS for ESA's and leading schools as well as network schools and has implementation the model and conclusion of the case studies. The content analysis and development analysis of the manuals and its implementations with mean and t-test were applied.*

*The major findings were as follows: the Regional Models of iEMS composed of the model for ESA and schools and the effects of utilization of the iEMS model were considered from 1) the progress of model manual, the ESA Bangkok had high progress obviously and the leading schools had more progress than the network schools. 2) the utilization of iEMS manual, almost ESA and schools utilized the model obviously and from the first and second observation indicated the satisfied development and 3) the change of the 4 desired aspects of students, as a whole, the 4 learners' characteristics were increased after attending the project. There were more number of students, which had the 4 desired aspects of students especially the characteristics of Smart Consumer in application indicator, in four schools out of eight after attending the project.*

\* Part of research project "Operating Model of Integrated Educational Management System for Educational Service Area and Schools" leaded by Assoc. Prof. Sirichai Kanjanawasee, Ph.D, under a set of Integrated Research Project: Educational Transformation to Knowledge-Based Economy Society, Faculty of Education, Chulalongkorn University. This research was supported by the National Research Council of Thailand.

# การพัฒนารูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษา แบบบูรณาการ สำหรับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา พื้นที่ภาคกลาง: กรุงเทพมหานคร\*

ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการของภูมิภาค (Regional Model) สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาของกรุงเทพมหานครในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้และเพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการนำรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการไปใช้

การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ช่วง โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการดำเนินการในช่วงที่ 2 ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาแบบการบริหารจัดการศึกษาสำหรับเขตพื้นที่และสถานศึกษาแกนนำ และเครือข่าย และเป็นการนำรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาไปทดลองใช้ และสรุปรูปแบบที่ใช้ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย และใช้สถิติทดสอบที (t-test)

ผลการวิจัยทำให้ได้รูปแบบของเขตพื้นที่การศึกษาและของสถานศึกษาในแต่ละสังกัด และผลที่เกิดขึ้นจากการนำรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการไปใช้ ซึ่งพิจารณาจาก 1) ความก้าวหน้าของการพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ ซึ่งพบว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานครมีความก้าวหน้าในการพัฒนาในระดับที่เด่นชัดเป็นอย่างมาก และเป็นที่น่าสังเกตว่า โรงเรียนแกนนำมีความก้าวหน้าในการพัฒนาคู่มือในระดับที่เด่นชัดมากกว่าโรงเรียนเครือข่าย 2) การนำคู่มือการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการไปใช้ พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่ และสถานศึกษาทุกแห่งมีการนำระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการไปใช้อย่างเด่นชัด และข้อมูลการประเมินครั้งที่ 1 และ 2 สามารถสะท้อนพัฒนาการของการนำไปใช้ได้อย่างเป็นที่น่าพอใจ และ 3) การประเมินคุณลักษณะ 4 ร. ของผู้เรียนพบว่า ในภาพรวมมีจำนวนผู้เรียนที่มีคุณลักษณะ 4 ร. หลังเข้าร่วมโครงการวิจัยสูงกว่าก่อนเข้าร่วมโครงการวิจัย และเมื่อพิจารณาในแต่ละโรงเรียน พบว่า มีโรงเรียนจำนวนครึ่งหนึ่ง (4 โรงเรียน จากทั้งหมด 8 โรงเรียน) ที่มีจำนวนผู้เรียนที่มีคุณลักษณะ 4 ร. หลังเข้าร่วมโครงการวิจัยสูงกว่าก่อนเข้าร่วมโครงการวิจัยในบางคุณลักษณะ โดยเฉพาะคุณลักษณะที่มีจำนวนผู้เรียนสูงขึ้นในทั้ง 4 โรงเรียนคือด้านรู้ทันรู้นำโลก ในตัวบ่งชี้เรื่องวิถีการประยุกต์

\* งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง "รูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา" ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย กาญจนวาสิ เป็นหัวหน้าโครงการวิจัย โดยอยู่ภายใต้ชุดโครงการบูรณาการ: การเปลี่ยนผ่านการศึกษาเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ

## ความเป็นมาและความสำคัญ

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา มีความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการสื่อสารเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศได้ทำให้ส่วนต่างๆ ของโลกสามารถเชื่อมโยงข่าวสารกันได้อย่างรวดเร็ว เป็นเครือข่ายที่ไร้พรมแดน เหตุการณ์ที่สำคัญที่เกิดขึ้น ณ ที่หนึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อกันทันทีในวงกว้าง กระแสของพลวัตดังกล่าวจึงนำโลกเข้าสู่มิติสัมพันธ์รูปแบบใหม่ พร้อมทั้งเกิดความพยายามในการจัดระเบียบโลกภายใต้มาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับร่วมกันทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการศึกษา ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ในด้านของการเป็นโอกาส และเป็นภัยคุกคามในเวลาเดียวกันต่อการพัฒนาของทุกประเทศทั่วโลก ในการสร้างระบบเศรษฐกิจที่มั่นคงบนฐานแห่งความรู้

ประเทศไทยจำเป็นต้องปรับตัวและเร่งพัฒนาเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge - Based Economy Society) ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วยการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศ และเปิดกว้างออกสู่นานาชาติมากขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องปฏิรูประบบราชการและปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาศักยภาพของประเทศสู่การแข่งขันบนเวทีนานาชาติ การพัฒนาที่นำไปสู่สังคมที่มีฐานแห่งความรู้ (Knowledge - Based Society) ซึ่งประชาชนสามารถเรียนรู้ สร้างความรู้ ใช้ความรู้ในการผลิตเพื่อการแข่งขันได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐานในขณะเดียวกันก็สามารถรักษาเอกลักษณ์และความเป็นไทยได้ จึงจำเป็นต้องปรับระบบการศึกษาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและโอกาสในการเรียนรู้ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถเรียนรู้ สืบค้นความรู้ จัดเก็บและใช้ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืน ในการเปลี่ยนผ่านการศึกษาสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ จะต้องพัฒนาเด็กไทยให้นิสัยดีและมีความรู้ดี โดยมีลักษณะสำคัญ คือ รู้จักคิด รู้จักเลือกและค้นคว้า มีทักษะการแก้ปัญหาในอนาคต มีทักษะการบริหารจัดการ สื่อสาร รู้จักการเทียบมาตรฐาน และการพัฒนาตนเองสู่การแข่งขันกับโลกภายนอก จะต้องจัดการเรียนรู้ให้เด็กสามารถบูรณาการเชื่อมโยงสาระการเรียนรู้กับงาน โครงการและชีวิตจริงได้ (ชัยอนันต์ สมุทรวานิช, 30 สิงหาคม 2547) โดยเด็กไทยจะต้องมีลักษณะรู้ทัน รู้นำโลก เรียนรู้ ขำนาญ เชี่ยวชาญปฏิบัติ รวมพลัง สร้างสรรค์สังคม และรักษาความเป็นไทย ใฝ่สันติ

นอกจากความพยายามเปลี่ยนผ่านการศึกษาเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้แล้ว พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ยังได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะการปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งเป็นหัวใจของการยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติ ควบคู่ไปกับการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารจัดการทางการศึกษา โดยการกระจายอำนาจไปให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแต่ละจังหวัด ซึ่งคาดหวังจะเป็นรูปแบบของการปฏิรูปเพื่อ

เปลี่ยนผ่านการศึกษาไปสู่การจัดการคุณภาพการศึกษาที่มีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนของสังคมอย่างแท้จริง

กระบวนการปฏิรูปการศึกษาดังกล่าวข้างต้นยังอยู่ในระยะแรกของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจในกระบวนการทัศน์ทางการศึกษาใหม่ๆ จำนวนมาก เช่น มาตรฐานการเรียนรู้สำหรับสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Learner-Centered Approach) การประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) การมีส่วนร่วมทางการศึกษา เป็นต้น ซึ่งกระบวนการนี้ดังกล่าวมีความละเอียดอ่อน และซับซ้อน หากการจัดการศึกษามีความสอดคล้องกับกระบวนการนี้ดังกล่าวแล้ว จะส่งผลถึงการยกระดับมาตรฐาน และคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานของไทย

หน่วยงานสำคัญที่สุดที่จะทำให้การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประสบความสำเร็จหรือไม่ก็คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (Education Service Areas) และสถานศึกษาอันเป็นหน่วยยุทธศาสตร์ทางการศึกษาในพื้นที่ (Strategic Area) หรือเปรียบเสมือนแม่ทัพและนายกองที่จะนำพาการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ร่วมกัน

เขตพื้นที่การศึกษาที่มีการจัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ มีหน้าที่ต้องส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่ต่างๆ ต้องวางระบบการบริหารจัดการการเรียนรู้แบบบูรณาการที่เหมาะสมกับบริบทและความต้องการจำเป็นของตนเอง เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งการบริหารจัดการเรียนรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรต้องบูรณาการเข้ากับยุทธศาสตร์ของจังหวัด โดยมีสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่เป็นที่ปรึกษาทางวิชาการ เป็นการเชื่อมโยงทุกภาคส่วนของสังคมในเขตพื้นที่เข้าสู่ระบบการบริหารจัดการการเรียนรู้แบบบูรณาการ ซึ่งการวิจัยนี้จะวางรูปแบบของระบบบริหารจัดการเรียนรู้ดังกล่าว และทดสอบระบบต้นแบบในทุกสำนักงานเขตพื้นที่ตัวอย่าง เพื่อให้ได้รูปแบบของระบบบริหารจัดการและส่งเสริมเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาทั้งในเชิงการบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารทั่วไป และงบประมาณให้เกิดความคล่องตัวมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและตามความต้องการของชุมชนตลอดจนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของผู้เรียนในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางการศึกษาสำหรับสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เล็งเห็นความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ซึ่งการศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้ได้เป็นหนึ่งในโครงการวิจัยย่อยทั้งหมด 7 โครงการ

ภายใต้ชุดโครงการวิจัยบูรณาการ: การเปลี่ยนผ่านการศึกษาเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ โดยทุกโครงการย่อยมีเป้าหมายสำคัญร่วมกัน คือ การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน 4 ประการ (4 ร.) 12 คุณลักษณะ ซึ่งเป็นผลมาจากการระดมความคิดของนักวิชาการได้สรุปว่า ผู้เรียนในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคที่มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารอย่างมาก และมีการแข่งขันกันสูง จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้สามารถเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ และจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 4 ร. 12 คุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. รู้ทัน รู้นำโลก (Smart Consumer) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 1.1) ทักษะในการแสวงหา คัดสรร และสร้างความรู้ 1.2) ทักษะการใช้และจัดการความรู้ 1.3) ทักษะทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 1.4) ทักษะในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา และ 1.5) ทักษะทางภาษาและการสื่อสาร

2. เรียนรู้ชำนาญ เชี่ยวชาญปฏิบัติ (Breakthrough Thinker) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 2.1) การคิดใหม่ การคิดสร้างสรรค์ และการคิดเชิงเหตุผล และ 2.2) จิตมุ่งคุณภาพ มาตรฐาน และความเป็นเลิศ

3. รวมพลังสร้างสรรค์สังคม (Social Concern) ประกอบด้วย 3.1) การทำงานแบบร่วมมือเป็นทีม และสร้างเครือข่าย 3.2) ความสามารถในการบริหารจัดการ 3.3) การแข่งขัน อดทน สู้อภัย และ 3.4) การเห็นแก่ส่วนรวม เป็นธรรมและยั่งยืน

4. รักชาติวัฒนธรรมไทย ใฝ่สันติ (Thai Pride) ประกอบด้วย 4.1) รักความเป็นไทย ยึดมั่นในสันติธรรม

โครงการนี้ประกอบด้วยการดำเนินงาน 2 ช่วง โดยช่วงแรก ได้เสร็จสิ้นไปเมื่อเดือน พฤศจิกายน 2547 เป็นการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาหลักการและรูปแบบทั่วไปของระบบบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการกับสำนักงานเขตพื้นที่และสถานศึกษาแกนนำ เพื่อพัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการและส่งเสริมความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่และสถานศึกษา ที่ได้จากการศึกษาโมเดลภาคสนามใน 3 จังหวัด จำนวน 5 โรงเรียน ช่วงที่สอง ได้ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1** ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นในเดือนตุลาคม 2548 เป็นการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศึกษาสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่และสถานศึกษาแกนนำและเครือข่าย โดยการจัดประชุมปฏิบัติการ (Workshop) จำนวน 3 ครั้ง ในเดือนเมษายน-กันยายน 2548 นักวิจัยได้ลงพื้นที่ 5 ภูมิภาค ได้แก่ จังหวัดกรุงเทพมหานคร ฉะเชิงเทรา พิษณุโลก อุบลราชธานี และสงขลา ผลการดำเนินการทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาได้คู่มือการบริหารจัดการฯ (ฉบับร่าง) และข้อเสนอแนะในการจัดทำคู่มือฉบับสมบูรณ์

**ระยะที่ 2** (พ.ย. 48 - มี.ค. 49) เป็นระยะการนำรูปแบบบริหารจัดการไปทดลองใช้และสรุปรูปแบบการบริหารจัดการฯ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และได้คู่มือการบริหารจัดการฯ (ฉบับสมบูรณ์) ตลอดจนวางแผนการบริหารจัดการองค์กรในภาคการศึกษาหน้า โดยใช้คู่มือการบริหารจัดการที่สร้างขึ้น รวมทั้งได้มีการขยายเครือข่ายเพิ่มขึ้นสำหรับภูมิภาคที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก ภาคใต้ และภาคกลาง โดยในแต่ละภูมิภาคเข้าศึกษาในภาคสนามภูมิภาคละ 1-2 จังหวัด

สำหรับรายงานผลการวิจัยปฏิบัติการภาคสนามการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการในพื้นที่ภาคกลาง: กรุงเทพมหานคร ได้นำเสนอผลการศึกษารูปแบบบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ทั้งในลักษณะของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ และการนำรูปแบบที่ได้พัฒนาไปใช้เพื่อให้เกิดระบบการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานการศึกษาและคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้

## คำถามวิจัย

รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการของภูมิภาค (Regional Model) สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในกรุงเทพมหานครควรเป็นอย่างไร จึงจะสามารถสนับสนุนสถานศึกษาให้สามารถจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (KBE Learner)

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการของภูมิภาค (Regional Model) สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ของกรุงเทพมหานครในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้

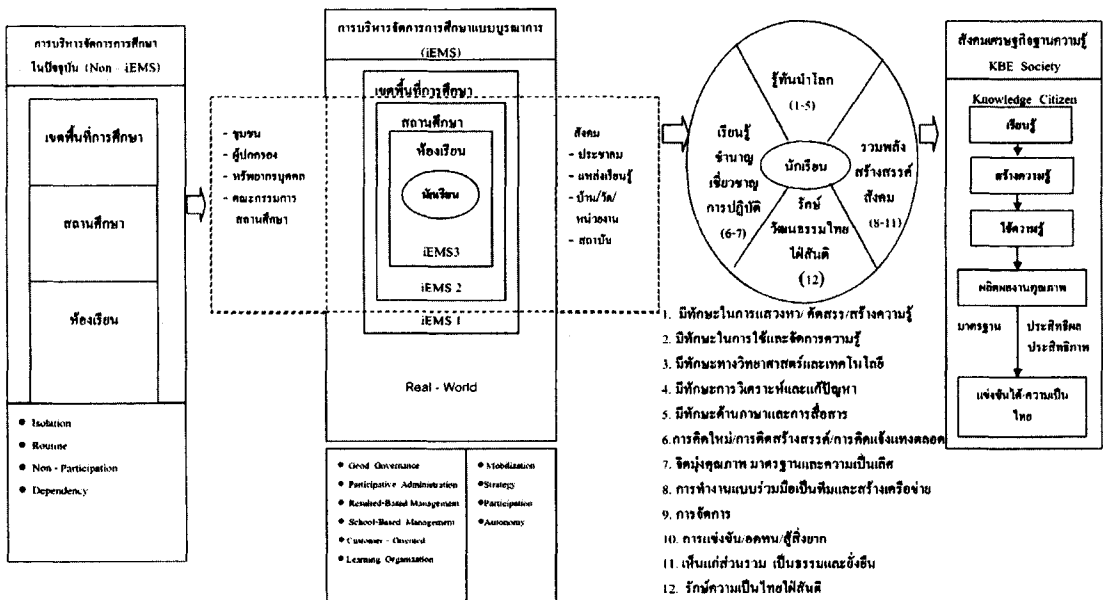
2) เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการนำรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาไปใช้

## กรอบแนวคิดของการวิจัย

การพัฒนาประเทศสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งเป็นสังคมที่ประชาชนมีความรู้และศักยภาพในการแสวงหาความรู้ สำหรับการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพ โดยประกอบด้วยความสามารถพื้นฐาน ได้แก่ สามารถเรียนรู้ ใช้ความรู้ สร้างความรู้ และผลิตผลงานคุณภาพ มีมาตรฐาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันจะนำไปสู่การได้พลเมืองที่มีศักยภาพในการแข่งขันและช่วยขับเคลื่อน

ให้ประเทศเกิดการพัฒนาระบบการศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยคุณลักษณะของผู้เรียนที่พึงประสงค์สำหรับสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ประกอบด้วย การรู้ทัน รู้นำโลก มีทักษะเชี่ยวชาญการปฏิบัติ รวมถึงสร้างสรรค์สังคม และรักษวัฒนธรรม ใฝ่สันติ (คุณลักษณะ ผู้เรียน 4 ร.) โดยต้องอาศัยระบบการบริหารจัดการทางการศึกษาที่เหมาะสม ที่พิจารณาขึ้นมา ตั้งแต่ระดับการบริหารจัดการชั้นเรียน การบริหารระดับสถานศึกษา และการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมเป็น **ระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ** ที่เป็นกลไกขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาผู้เรียนเพื่อเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้เป็นพลเมืองที่ดำรงตนอยู่ในสังคมด้วยปัญญา

กระบวนการเปลี่ยนผ่านการบริหารจัดการศึกษา มีความจำเป็นที่จะต้องมี **รูปแบบของระบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา** โดยอาศัยการระดมทรัพยากร การบริหารเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และมีความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารงาน โดยดำเนินการแบบบูรณาการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะ 4 ร. และดำรงตนอยู่ในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ได้อย่างมีความสุข ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 การเปลี่ยนผ่านการศึกษา: การเปลี่ยนการบริหารจัดการ

ระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ, 2547)

1. วัตถุประสงค์ความสำเร็จ (Success) การบริหารจัดการศึกษาจะต้องวัตถุประสงค์ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในด้านวิสัยทัศน์ (Vision) จุดมุ่งหมาย (Goal) บทบาท (Role) และภารกิจ (Mission) ที่เป็นภาพความสำเร็จของการจัดการศึกษา (มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของชาติและ 4 ร.) ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการของสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้

2. กำหนดโครงสร้าง (Structure) การบริหารจัดการศึกษาจะต้องมีการกำหนดโครงสร้างกลุ่มงาน และมาตรฐานการดำเนินงานที่เป็นโครงสร้างการบริหารที่มีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อภารกิจหลัก และมีบรรยากาศที่เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

3. บริหารจัดการ (Management) การบริหารจัดการศึกษาจะต้องมีการบูรณาการการบริหารโดยใช้ MSPA เป็นตัวขับเคลื่อน ได้แก่ การระดมทรัพยากร (Mobilization) กลยุทธ์ (Strategy) การมีส่วนร่วม (Participation) และความเป็นอิสระ (Autonomy)

4. ติดตามกำกับ (Monitoring) การบริหารจัดการศึกษา จะต้องมีการตรวจสอบภายในและติดตามประเมินผลที่การดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขจนบรรลุจุดมุ่งหมาย

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย**

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาได้ใช้รูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ จะทำให้เกิดระบบการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสำหรับพัฒนามาตรฐานการศึกษาและคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้

2) เกิดความเชื่อมโยงของเครือข่ายทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community) อันนำไปสู่ความเป็นชุมชนเข้มแข็ง การสร้างสังคมแห่งความรู้ (Knowledge-based Society) และการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ในที่สุด

### **วิธีดำเนินการวิจัย**

การศึกษาในครั้งนี้มีโรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเข้าร่วมทั้งหมด 11 โรงเรียน และ 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แบ่งการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ช่วง ดังนี้

**ช่วงที่ 1** (มี.ย.-พ.ย. 47) เป็นการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาหลักการและรูปแบบทั่วไปของระบบบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการกับสำนักงานเขตพื้นที่และสถานศึกษาแกนนำ ผลการวิจัยทำให้ได้ระบบการบริหารจัดการการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่และสถานศึกษา



**ช่วงที่ 2** มีการศึกษาเป็น 2 ระยะ คือ

**ระยะที่ 1** (ธ.ค. 47 - ต.ค. 48) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศึกษาสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่และสถานศึกษาแกนนำ และเครือข่ายโดยการจัดประชุมปฏิบัติการ (Workshop) และลงพื้นที่กำกับติดตามในกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบไปด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2 แห่ง คือสำนักงานเขตปทุมวัน สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานครเขต 1 และมีสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ 11 แห่ง โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องโดยเฉพาะเครือข่ายทั้งในระดับสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และสถาบันอุดมศึกษา

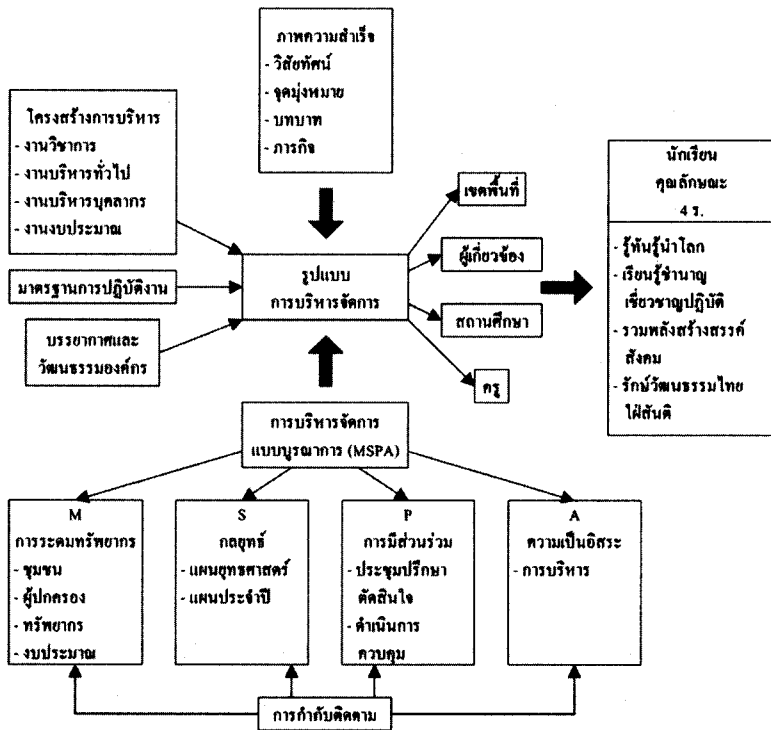
**ระยะที่ 2** (พ.ย. 48 - มี.ค. 49) เป็นการนำรูปแบบบริหารจัดการศึกษาไปทดลองใช้ และสรุปรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ

## ผลการวิจัย

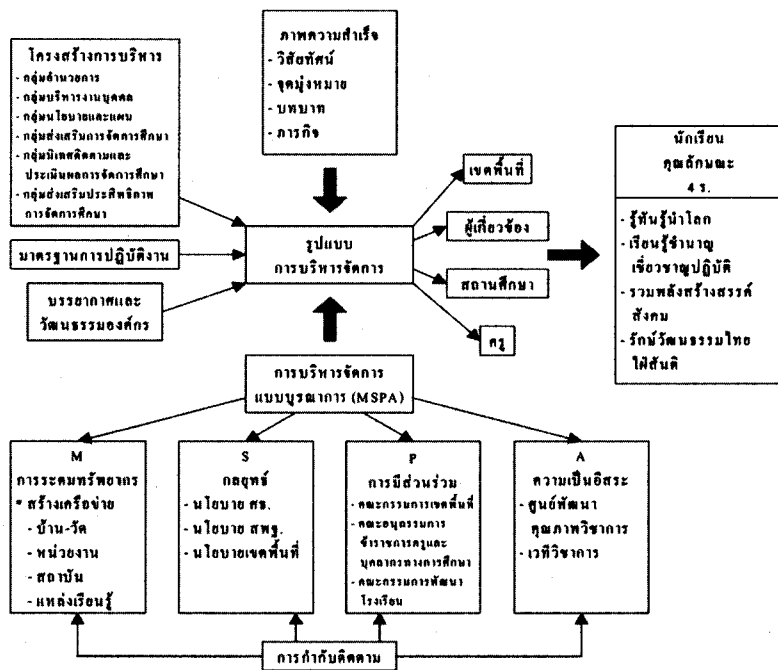
**1. รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการของภูมิภาค (Regional Model) สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาของกรุงเทพมหานครในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้**

ผลการสังเคราะห์รูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการของเขตพื้นที่การศึกษา และ สถานศึกษาในกรุงเทพมหานคร สรุปได้เป็น 2 รูปแบบใหญ่คือ 1) รูปแบบระดับเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบของสำนักงานเขต สำนักงานการศึกษารุงเทพมหานคร และรูปแบบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร ดังแสดงในแผนภาพที่ 2 และ 3 และ 2) รูปแบบระดับสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขต สำนักงานการศึกษารุงเทพมหานคร และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร ดังแสดงในแผนภาพที่ 4 และ 5 โดยในแต่ละรูปแบบประกอบด้วยภาพความสำเร็จซึ่งเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย บทบาท และภารกิจที่ชัดเจน และมีองค์ประกอบพื้นฐานซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ส่วนคือ 1) โครงสร้างการบริหาร 2) มาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นข้อกำหนดที่สำนักงานเขตได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และ 3) บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งทั้งสามส่วนนำไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีลักษณะเป็นการบริหารจัดการแบบบูรณาการซึ่งเป็นการใช้หลัก MSPA ในการบริหารงาน นอกจากนี้ในการดำเนินการดังกล่าวมีการกำกับติดตามทั้งในลักษณะติดตามภายใน และติดตามประเมินผลอย่างเป็นทางการ โดยการดำเนินการทำให้เกิดการพัฒนาแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ส่งผลให้ได้ผลผลิตคือนักเรียนที่มีคุณลักษณะ 4 ร. คือ รู้ทันรู้นำโลก เรียนรู้ชำนาญเชี่ยวชาญปฏิบัติ รวมพลังสร้างสรรค์สังคม และรักษัวัฒนธรรมไทยใฝ่สันติ รายละเอียดปรากฏในแผนภาพที่ 2 ถึง 5

◆ การพัฒนารูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ สำหรับเขตพื้นที่การศึกษา ◆

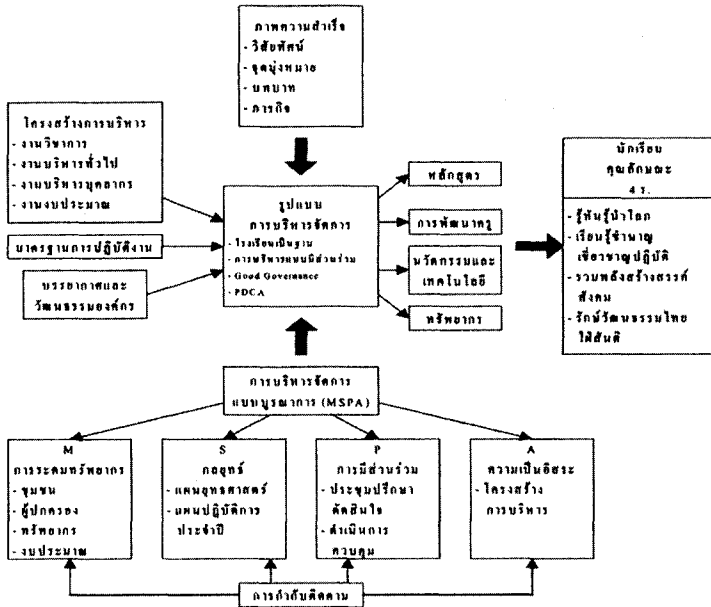


แผนภาพที่ 2 สำหรับสำนักงานเขต สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร

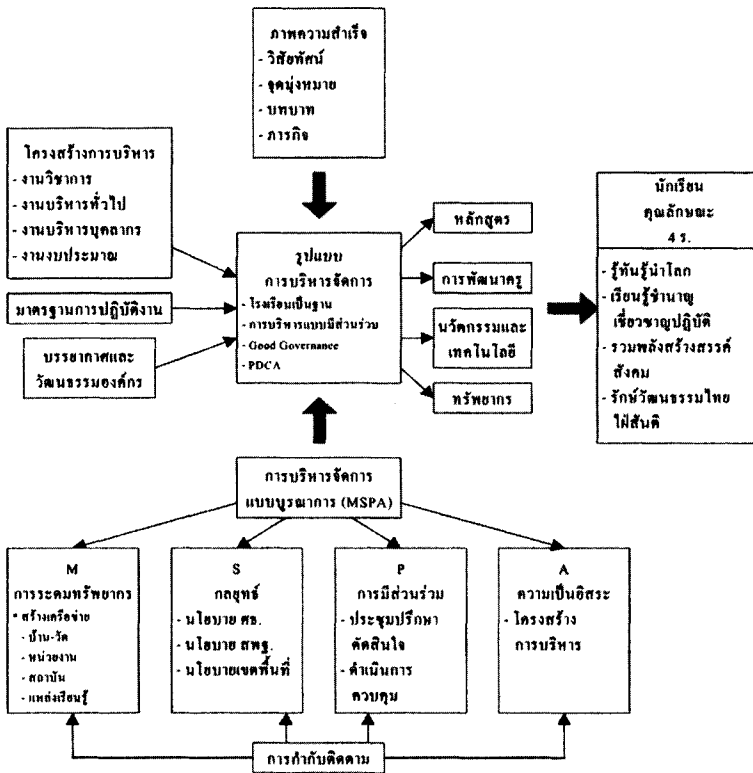


แผนภาพที่ 3 สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร

◆ **ดวงกลม ไตรวิจิตรคุณ** ◆



**แผนภาพที่ 4** สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร



**แผนภาพที่ 5** สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร

## 2. ผลที่เกิดขึ้นจากการนำรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาไปใช้

### 2.1 ความก้าวหน้าของการพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ

ใช้วิธีการให้แต่ละแห่งประเมินตนเองลงในแบบประเมินตนเอง และส่งผลการประเมินตนเองในการประชุมปฏิบัติการ (workshop) และการนิเทศติดตาม (visit) แต่ละครั้ง ซึ่งในพื้นที่กรุงเทพมหานครมีการกำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่และสถานศึกษาประเมินตนเองในการประชุมปฏิบัติการ และการนิเทศติดตามจำนวนทั้งหมด 4 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 การนิเทศติดตามครั้งที่ 1 (31 ตุลาคม 2548) ครั้งที่ 2 การประชุมปฏิบัติการครั้งที่ 3 (7-8 ตุลาคม 2548) ครั้งที่ 3 การประชุมปฏิบัติการครั้งที่ 4 (23 พฤศจิกายน 2548) และครั้งที่ 4 การนิเทศติดตามครั้งที่ 3 (27 มกราคม 2549)

สำหรับผลการศึกษา พบว่า แต่ละแห่งมีการรายงานความก้าวหน้าด้วยการประเมินตนเองในจำนวนที่แตกต่างกัน มีสถานศึกษา 2 แห่งที่มีการรายงานความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ และครบทั้ง 4 ครั้ง และสำนักงานเขตปทุมวัน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร มีความก้าวหน้าในการพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ แต่เป็นไปในระดับที่แตกต่างกัน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครมีความก้าวหน้าในระดับที่เด่นชัดเป็นอย่างมาก สำหรับสถานศึกษาทุกแห่งในแต่ละเขตพื้นที่ มีความก้าวหน้าในการพัฒนาคู่มือในระดับที่แตกต่างกันดังเช่นในระดับเขตพื้นที่การศึกษา เป็นที่น่าสังเกตว่า โรงเรียนแกนนำมีความก้าวหน้าในการพัฒนาคู่มือในระดับที่เด่นชัดมากกว่าโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนเครือข่าย

### 2.2 การนำคู่มือการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการไปใช้

ใช้วิธีการให้แต่ละแห่งประเมินตนเองลงในแบบประเมินตนเอง และส่งผลการประเมินตนเองในการประชุมปฏิบัติการ (workshop) และการนิเทศติดตาม (visit) แต่ละครั้ง ซึ่งในพื้นที่กรุงเทพมหานครมีการกำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่และสถานศึกษาประเมินตนเองในการประชุมปฏิบัติการ และการนิเทศติดตามจำนวนทั้งหมด 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 การนิเทศติดตามครั้งที่ 3 (27 มกราคม 2549) และครั้งที่ 2 การนิเทศติดตามก่อนปิดโครงการ (กุมภาพันธ์ 2549)

สำหรับผลการศึกษา พบว่า เกือบทุกแห่งรายงานผลว่ามีการนำระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการไปใช้ได้อย่างเด่นชัดมาก แม้ว่าผลการประเมินของสถานศึกษาแต่ละแห่งอยู่ในระดับไม่เท่าเทียมกัน แต่เมื่อพิจารณาข้อมูลการประเมินครั้งที่ 1 และ 2 แล้ว สามารถสะท้อนพัฒนาการของการนำไปใช้ได้อย่างเป็นที่น่าพอใจ

### 2.3 การประเมินคุณลักษณะ 4 ร. ของผู้เรียน

การประเมินคุณลักษณะ 4 ร. ในครั้งนี้ ใช้วิธีการประเมินจากจำนวนของผู้เรียนที่มีคุณลักษณะ 4 ร. ก่อนเข้าร่วมโครงการวิจัย (pre-test) และหลังเข้าร่วมโครงการวิจัย (post-test) โดยให้ครูประจำชั้นแต่ละห้องเรียนประเมินจำนวนผู้เรียนในห้องที่รับผิดชอบ แล้วนำผลมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และเปรียบเทียบความแตกต่างของจำนวนก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการ โดยใช้สถิติทดสอบที (t - test)

ผลการศึกษา พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวม ทุกโรงเรียนในกรุงเทพมหานครมีจำนวนร้อยละของผู้เรียนที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 4 ร. ตามการรับรู้ของครูก่อนเข้าร่วมโครงการวิจัย (pre-test) และหลังเข้าร่วมโครงการวิจัย (post-test) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกคุณลักษณะ แต่เมื่อพิจารณาในแต่ละโรงเรียน พบว่า มีโรงเรียนจำนวนครึ่งหนึ่ง (4 โรงเรียน จากทั้งหมด 8 โรงเรียน) ที่มีจำนวนผู้เรียนที่มีคุณลักษณะ 4 ร. หลังเข้าร่วมโครงการวิจัยสูงกว่าก่อนเข้าร่วมโครงการวิจัยในบางคุณลักษณะ โดยเฉพาะคุณลักษณะที่มีจำนวนผู้เรียนสูงกว่าในทั้ง 4 โรงเรียน คือด้านรู้ทันรู้นำโลก ในตัวบ่งชี้ ในเรื่องรู้วิธีการประยุกต์ รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์พัฒนาการคุณลักษณะที่ประสงค์ 4 ร. ของผู้เรียน ตามรายตัวบ่งชี้ จำนวนนักเรียนในกรุงเทพมหานคร

คุณลักษณะ	ตัวบ่งชี้	โรงเรียน 1			โรงเรียน 2			โรงเรียน 3			โรงเรียน 4			โรงเรียน 5			โรงเรียน 6			โรงเรียน 7			โรงเรียน 8		
		Pre $\bar{X}$ (SD)	Post $\bar{X}$ (SD)	t-test (p-value)	Pre $\bar{X}$ (SD)	Post $\bar{X}$ (SD)	t-test (p-value)	Pre $\bar{X}$ (SD)	Post $\bar{X}$ (SD)	t-test (p-value)	Pre $\bar{X}$ (SD)	Post $\bar{X}$ (SD)	t-test (p-value)	Pre $\bar{X}$ (SD)	Post $\bar{X}$ (SD)	t-test (p-value)	Pre $\bar{X}$ (SD)	Post $\bar{X}$ (SD)	t-test (p-value)	Pre $\bar{X}$ (SD)	Post $\bar{X}$ (SD)	t-test (p-value)	Pre $\bar{X}$ (SD)	Post $\bar{X}$ (SD)	t-test (p-value)
1. ผู้ที่รักน้ำโลก	1. ผู้มีสิ่งแวดล้อมความรู้	65.66 (7.02)	69.73 (6.70)	-1.22 (0.24)	73.66 (8.99)	74.35 (11.67)	-0.19 (0.85)	56.06 (13.53)	85.84 (9.02)	-7.58 (0.00)	72.39 (12.29)	77.74 (10.06)	-1.04 (0.31)	72.96 (8.25)	77.04 (7.15)	-1.35 (0.18)	73.36 (9.58)	84.18 (6.76)	-3.05 (0.00)	75.72 (14.96)	79.69 (18.00)	-0.58 (0.56)	77.54 (13.31)	75.39 (15.99)	0.60 (0.54)
	2. ผู้มีทักษะการประยุกต์	61.89 (9.92)	70.51 (7.26)	-2.28 (0.03)	70.45 (12.20)	72.86 (9.84)	-0.60 (0.54)	58.60 (10.72)	82.23 (8.44)	-8.25 (0.00)	62.64 (10.17)	70.52 (9.61)	-1.68 (0.11)	71.28 (8.36)	79.58 (9.46)	-2.41 (0.02)	70.12 (7.98)	78.46 (6.07)	-2.75 (0.01)	71.75 (10.57)	76.74 (14.20)	-0.97 (0.34)	75.39 (13.21)	76.46 (13.86)	-0.32 (0.74)
2. เรียนรู้ชำนาญ เชี่ยวชาญ ปฏิบัติ	3. มีทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์	60.81 (10.23)	70.33 (8.09)	-2.28 (0.03)	71.81 (11.03)	74.44 (11.52)	-0.65 (0.51)	60.56 (7.66)	83.43 (6.81)	-9.87 (0.00)	67.69 (13.17)	74.88 (11.18)	-1.28 (0.21)	70.24 (8.71)	76.31 (8.07)	-1.85 (0.07)	74.00 (6.39)	82.11 (6.39)	-2.38 (0.01)	76.14 (10.56)	78.26 (13.20)	-0.43 (0.66)	78.12 (12.23)	77.21 (12.96)	0.29 (0.76)
	4. มีทักษะการคิด	60.66 (9.40)	72.62 (8.27)	-3.18 (0.00)	71.05 (10.41)	73.71 (10.44)	-0.72 (0.47)	60.18 (8.30)	81.90 (6.58)	-7.92 (0.00)	67.58 (9.73)	75.64 (10.13)	-1.74 (0.10)	71.33 (6.23)	74.84 (7.41)	-1.43 (0.16)	72.82 (8.59)	81.01 (6.88)	-2.18 (0.01)	69.54 (18.08)	72.32 (19.92)	-0.35 (0.72)	74.91 (12.13)	76.97 (13.80)	-0.85 (0.51)
5. มีทักษะการสื่อสาร	5. มีทักษะการสื่อสาร	258.16 (675.29)	71.86 (9.87)	0.87 (0.40)	73.25 (13.00)	74.21 (11.42)	-0.22 (0.82)	62.60 (7.78)	84.00 (6.48)	-9.15 (0.00)	70.45 (10.06)	76.60 (11.11)	-2.04 (0.05)	75.36 (11.99)	78.99 (9.51)	-0.86 (0.39)	72.82 (8.68)	83.77.9 (7.80)	-3.11 (0.00)	69.03 (17.71)	78.36 (10.58)	-1.56 (0.13)	78.15 (11.12)	79.42 (13.97)	-0.41 (0.67)
	6. มีทักษะการจัดการ	64.79 (8.19)	69.60 (7.40)	-1.44 (0.16)	70.33 (10.49)	74.38 (11.97)	-1.01 (0.31)	59.98 (7.42)	81.03 (8.13)	-8.73 (0.00)	70.69 (10.06)	73.46 (11.11)	-0.55 (0.58)	71.83 (10.27)	70.54 (8.99)	0.34 (0.73)	72.65 (9.49)	80.26 (6.58)	-1.84 (0.08)	70.63 (11.58)	76.08 (6.58)	-1.31 (0.20)	75.42 (11.40)	76.87 (14.00)	-0.47 (0.63)
7. มีทักษะการพัฒนา นวัตกรรม	7. มีทักษะการพัฒนา นวัตกรรม	64.17 (10.12)	64.17 (7.49)	-1.64 (0.11)	73.99 (13.16)	72.33 (11.06)	0.38 (0.70)	64.25 (17.71)	84.86 (9.27)	-4.41 (0.00)	70.96 (7.28)	74.53 (6.86)	-1.00 (0.32)	73.34 (7.12)	76.80 (8.56)	-1.14 (0.26)	77.27 (6.52)	85.51 (5.56)	-3.18 (0.00)	75.99 (12.08)	77.38 (8.88)	-0.32 (0.75)	76.37 (11.81)	77.89 (13.02)	-0.50 (0.61)
	8. มีทักษะการประเมิน	70.49 (8.36)	72.42 (9.93)	-2.24 (0.04)	73.16 (13.93)	74.16 (10.96)	-0.22 (0.82)	62.75 (8.25)	87.46 (6.45)	-10.19 (0.00)	69.36 (11.73)	77.65 (10.07)	-1.69 (0.10)	72.02 (11.03)	74.93 (8.55)	-0.71 (0.47)	75.97 (9.26)	82.04 (7.74)	-1.66 (0.01)	78.65 (10.07)	78.85 (10.77)	-0.01 (0.98)	75.65 (12.33)	77.73 (13.39)	-0.87 (0.50)
3. รวมพลัง สร้างสรรค์ สังคม	9. สามารถสร้างงาน และรักกับการทำงาน	72.99 (11.37)	74.41 (8.20)	-0.32 (0.76)	76.93 (10.40)	77.33 (11.33)	-0.10 (0.91)	66.73 (10.09)	86.65 (8.83)	-7.39 (0.00)	71.84 (9.85)	82.94 (10.18)	-1.09 (0.29)	80.96 (14.09)	83.85 (11.94)	-0.56 (0.57)	83.47 (11.87)	93.11 (8.25)	-2.21 (0.03)	83.50 (11.42)	83.76 (10.17)	-0.05 (0.95)	80.62 (11.15)	81.96 (13.81)	-0.44 (0.66)
	10. มีปฏิสัมพันธ์ แรงจูงใจ	68.41 (10.16)	71.95 (9.93)	-0.82 (0.42)	78.46 (23.54)	75.55 (10.78)	0.43 (0.66)	59.49 (9.81)	83.27 (11.16)	-8.98 (0.00)	73.72 (11.57)	79.98 (9.36)	-1.30 (0.11)	73.48 (11.30)	79.90 (9.88)	-1.54 (0.13)	77.62 (9.30)	85.43 (8.16)	-2.09 (0.04)	75.11 (8.78)	78.67 (14.15)	-0.73 (0.46)	75.79 (13.32)	80.96 (14.40)	-1.54 (0.12)
4. รักความเป็น ไทยไม่สนใจ	11. มีจิตสำนึก สังคม	71.42 (9.51)	76.18 (16.75)	-0.84 (0.41)	79.71 (7.96)	79.19 (11.06)	0.15 (0.87)	65.92 (10.87)	87.74 (7.73)	-6.21 (0.00)	79.62 (14.00)	86.48 (9.02)	-1.11 (0.28)	80.96 (8.85)	86.48 (8.84)	-0.86 (0.39)	85.16 (12.62)	92.27 (9.68)	-1.45 (0.15)	82.81 (10.15)	83.42 (9.00)	-0.41 (0.90)	81.20 (10.71)	80.63 (15.41)	0.17 (0.66)
	12. มีทัศนคติเป็นไทย	82.99 (11.26)	84.54 (12.85)	-0.30 (0.77)	83.12 (10.12)	80.07 (11.18)	0.81 (0.42)	66.09 (10.77)	90.90 (9.18)	-5.98 (0.00)	85.90 (10.62)	87.70 (9.57)	-0.38 (0.70)	85.03 (11.17)	87.69 (8.80)	-0.67 (0.50)	87.29 (12.15)	93.99 (8.32)	-1.50 (0.14)	86.86 (11.19)	83.40 (16.70)	0.42 (0.67)	84.44 (11.24)	83.44 (15.38)	0.25 (0.79)

## อภิปรายผล

### 1. การพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และการนำคู่มือฯ ไปใช้

ในการพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และการนำคู่มือฯ ไปใช้ จำเป็นต้องคำนึงถึงบริบทของแต่ละพื้นที่เป็นสำคัญ คู่มือของแต่ละพื้นที่จึงต้องมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะพื้นที่ ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน ดังนั้นการพัฒนาคู่มือฯ ให้เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่จึงต้องอาศัยความสามารถของบุคลากรหลายฝ่ายที่จะร่วมแรงร่วมใจพัฒนาคู่มือฯ ให้เหมาะสมกับพื้นที่ของตนเองให้ได้มากที่สุด นอกจากนั้นแล้ว เมื่อพัฒนาคู่มือฯ สำเร็จแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการนำคู่มือฯ ไปใช้จริงให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาคู่มือฯ และการใช้คู่มือฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจึงมีดังนี้

- 1) ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และสามารถจัดวางตัวบุคลากรได้เหมาะสมกับความรับผิดชอบ
- 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาต้องมีทีมงานที่เข้มแข็ง ร่วมมือกันพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- 3) ต้องมีการประสานกันเป็นอย่างดีระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับสถานศึกษา
- 4) ต้องมีการทำความเข้าใจให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เพื่อให้มีความเข้าใจที่ถูกต้อง
- 5) ต้องมีการกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น และสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงงานได้อย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2 แห่ง และสถานศึกษาต่างมีภารกิจอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการ จึงทำให้การพัฒนาคู่มือฯ ค่อนข้างประสบปัญหาในเรื่องเวลาเป็นอย่างมาก และส่งผลต่อการดำเนินการทดลองใช้ซึ่งเป็นไปในช่วงระยะเวลาที่จำกัด แต่ด้วยศักยภาพของผู้บริหาร และทีมผู้รับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาจึงสามารถดำเนินการพัฒนาคู่มือฯ และทดลองใช้คู่มือฯ ผ่านพ้นไปได้เป็นอย่างดี จึงเป็นตัวอย่างที่ดีของการทำงานเป็นทีมของหน่วยงาน

### 2. รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการของภูมิภาค (Regional Model) สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาของกรุงเทพมหานคร

จากรูปแบบที่สำนักงานเขตปทุมวัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. และสถานศึกษาในสังกัดทั้งสองได้พัฒนาขึ้น จะเห็นได้ว่ามีความใกล้เคียงกันมากในหลักการ และ

องค์ประกอบหลัก มีแตกต่างกันอยู่บ้างในรายละเอียดที่เป็นไปตามบริบทของหน่วยงานแต่ละสังกัด ดังนั้นผู้บริหารทั้งในระดับเขตพื้นที่และสถานศึกษาจึงสามารถใช้หลักการบริหารร่วมกันได้เป็นอย่างดี แต่ต้องอาศัยความสามารถเฉพาะตัวในการบริหารจัดการเพื่อที่จะนำหลักการดังกล่าวไปใช้ให้เหมาะสมกับคนและงานในหน่วยงานของตน

### ข้อเสนอแนะ

1. เพื่อให้การดำเนินงานของระบบบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสามารถมองภาพเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา เพื่อจะทำให้การบริหารงานมีความเชื่อมโยงกันมากยิ่งขึ้น สามารถประสานทั้งความเข้าใจ และทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ด้านงบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ ระหว่างหน่วยงานระดับเขตพื้นที่ และระดับสถานศึกษาให้มากยิ่งขึ้น
2. ความสำเร็จจะเริ่มได้ต้องอาศัยการสร้างความตระหนักด้วยการทำความเข้าใจแก่บุคลากรทุกคนในหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนมีภาพความสำเร็จที่ตรงกัน และเข้าใจและยอมรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น ถ้าทุกคนในหน่วยงานมีความเข้าใจที่ตรงกันจะทำให้การดำเนินงานบริหารจัดการแบบบูรณาการเป็นไปด้วยราบรื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องทำความเข้าใจว่า ไม่ได้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่อยู่ยากแต่อย่างใด แต่เป็นการปรับสิ่งที่เป็นอยู่ให้เป็นระบบระเบียบ และเกิดความเป็นมาตรฐานมากขึ้นในหน่วยงานเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน
3. จากการศึกษาครั้งนี้ทำให้เราได้ทราบถึงจุดเด่นของระบบบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการว่าเป็นระบบที่สามารถดำเนินการได้เหมาะสมกับทุกงาน สามารถเชื่อมโยงกับการทำงานปกติและสามารถกำกับติดตามผลได้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้บริหารเห็นภาพรวมของงานได้อย่างชัดเจนมากขึ้น และสามารถเชื่อมโยงงานในสำนักงานเขตพื้นที่ และสถานศึกษาให้เป็นระบบ ดังนั้นจึงควรได้มีการร่วมมือกันขยายผลจากกการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่ และสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practices) เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่หน่วยงานอื่นๆ ต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ. (2547). *รูปแบบของระบบการบริหารจัดการการเรียนรู้แบบบูรณาการ สำหรับเขตพื้นที่การศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์อัสสัมชัญ.