

Development of the Operating Model of Integrated Educational Management System for Educational Service Areas and Schools in Northern Region: Pitsanulok Province*

Aimorn Jangsiripornpakorn

Chutima Phongvarin

ABSTRACT

The study was divided into two phases: The first phase was the promotion of the Integrated Educational Management System (iEMS) for Educational Service Areas (ESA) and the leading schools as well as the network schools in Northern Region (Pitsanulok) by establishing workshops and field monitoring that participated with 3 schools, 2 ESA's and local University network. The second phase involved the implementation and conclusion of the models from 8 schools and 2 ESAs through workshops and field monitoring. The data were analyzed by descriptive analysis, paired t-test and content analysis.

The major findings were as follows:

1. The development of the Integrated Educational Management System (iEMS) Models for Educational Service Areas (ESA) and schools in Northern Region (Pitsanulok) got management manuals from 4 components: 1) drawing success scenarios; 2) setting the structure; 3) managing using the MSPA which includes mobilization, strategy, participation and autonomy; and 4) monitoring education management with internal audit and KPI evaluation for improvement. The outputs of the model led to students'4 desired aspects (4R)

* Part of Operating Model of Integrated Educational Management System for Educational Service Areas and Schools, which was one of seven research projects 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.

- ◆ การพัฒนารูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ
สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาภาคเหนือ: จังหวัดพิษณุโลก ◆

The integrated management of Pitsanulok province had 4 types: 1) holding the management structure of the organization; 2) holding the 7 pillars principle of the organization; 3) holding the strategy of the organization; and 4) holding the projects or activities of the organization based on the MSPA principle. Some Educational Service Areas (ESA) and schools had more than one type of the management which was used systematically with the PDCA.

2. The effects of utilizing the iEMS models indicated the process of implementing iEMS manuals from 2 Educational Service Areas and 8 Schools in Northern Region (Pitsanulok). By self-evaluation, it was found that the leading schools employed the models more than the network schools did. Results of the progress of desired aspects of students so-called 4R (consist of Smart Consumer, Breakthrough Thinker, Social Concern, and Thai Pride) suggested that the desired aspects of students in all school had increased at .01 level of statistical significance after they participated in the program.

การพัฒนารูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษา แบบบูรณาการ สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษาภาคเหนือ: จังหวัดพิษณุโลก*

เอมอร จังศิริพรปกรณ์

ชุติมา พงศ์วรินทร์

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้แบ่งการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 เป็นการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่และสถานศึกษาแกนนำ และเครือข่ายในภูมิภาคเหนือ จังหวัดพิษณุโลก โดยการจัดประชุมปฏิบัติการ และลงพื้นที่กำกับติดตามที่เน้นการมีส่วนร่วมของสถานศึกษา จำนวน 3 แห่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น ระยะที่ 2 เป็นการนำรูปแบบบริหารจัดการศึกษาไปใช้ และสรุปรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ โดยการจัดประชุมปฏิบัติการและลงพื้นที่กำกับติดตามสถานศึกษา จำนวน 8 แห่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 แห่ง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยาย สถิติที่และวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษา พบว่า

1. การพัฒนารูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการของภูมิภาค สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ของจังหวัดพิษณุโลก ได้คู่มือการบริหารที่มีรูปแบบจากกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ความสำเร็จ (Success) 2) กำหนดโครงสร้าง (Structure) 3) บริหารจัดการ (Management) โดยใช้ MSPA เป็นตัวขับเคลื่อน ได้แก่ การระดมทรัพยากร

* การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยรูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ซึ่งเป็นหนึ่งในโครงการวิจัยย่อยทั้งหมด 7 โครงการ ภายใต้ชุดโครงการวิจัยบูรณาการ: การเปลี่ยนผ่านการศึกษาเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยได้ทุนอุดหนุนการวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

- ◆ การพัฒนารูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ ◆
สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาภาคเหนือ: จังหวัดพิษณุโลก

(Mobilization) กลยุทธ์ (Strategy) การมีส่วนร่วม (Participation) และความเป็นอิสระ (Autonomy) 4) ติดตามกำกับ (Monitoring) การบริหารจัดการศึกษา จะต้องมีการตรวจสอบภายใน และติดตามประเมินผลที่การดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขจนบรรลุจุดมุ่งหมาย โดยมีผลลัพธ์สุดท้าย คือทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะ 4 ร.

การบริหารจัดการของจังหวัดพิษณุโลก มีการบูรณาการเป็น 4 ลักษณะได้แก่

1) ยึดโครงสร้างการบริหารงานขององค์การเป็นหลัก 2) ยึดโครงการลัดตติลาขององค์การเป็นหลัก 3) ยึดแผนกลยุทธ์ขององค์การเป็นหลัก 4) ยึดโครงการ/กิจกรรมขององค์การเป็นหลัก แล้วใช้ MSPA เป็นตัวขับเคลื่อน การบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาบางแห่ง มีมากกว่า 1 ลักษณะ และ มีการใช้ร่วมกับ PDCA อย่างเป็นระบบ

2. ผลที่เกิดขึ้นจากการนำรูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาไปใช้ ทำให้เห็นกระบวนการในการนำคู่มือไปใช้บริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการแยกตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และจากการประเมินตนเองในการนำระบบบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการไปใช้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 แห่ง และสถานศึกษาจำนวน 8 แห่งในจังหวัดพิษณุโลก พบว่า โรงเรียนที่เป็นแกนนำมีการนำระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการไปใช้มากกว่าโรงเรียนที่เป็นเครือข่าย ส่วนผลการวิเคราะห์พัฒนาการของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน 4 ร. ที่ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ (1) รู้ทันรู้นำโลก (2) เรียนรู้ชำนาญเชี่ยวชาญปฏิบัติ (3) รวมพลังสร้างสรรค์สังคม และ (4) รักษาความเป็นไทยใฝ่สันติ พบว่า ทุกโรงเรียนมีนักเรียนที่มีคุณลักษณะพึงประสงค์ 4 ร. ตามการรับรู้ของครูผู้สอนหลังเข้าร่วมโครงการวิจัยมากกว่าก่อนเข้าร่วมโครงการวิจัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

หลักการและเหตุผล

ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการสื่อสารที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ส่วนต่างๆ ของโลกสามารถเชื่อมโยงข่าวสารถึงกันได้อย่างรวดเร็ว เป็นเครือข่ายที่ไร้พรมแดน เหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้น ณ ที่หนึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อกันทันทีในวงกว้าง กระแสของพลวัตดังกล่าวจึงนำโลกเข้าสู่มิติสัมพันธ์รูปแบบใหม่ พร้อมทั้งเกิดความพยายามในการจัดระเบียบโลกภายใต้มาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับร่วมกันทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการศึกษา ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ในด้านของการเป็นโอกาสและเป็นภัยคุกคามในเวลาเดียวกันต่อการพัฒนาของทุกประเทศทั่วโลกในการสร้างระบบเศรษฐกิจที่มั่นคงบนฐานแห่งความรู้

ประเทศไทยจำเป็นต้องปรับตัวและเร่งพัฒนาเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy Society) ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วยการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศ และเปิดกว้างออกสู่นานาชาติมากขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องปฏิรูประบบราชการและปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาศักยภาพของประเทศสู่การแข่งขันบนเวทีนานาชาติ การพัฒนาที่นำไปสู่สังคมที่มีฐานแห่งความรู้ ซึ่งประชาชนสามารถเรียนรู้ สร้างความรู้ ใช้ความรู้ในการผลิตเพื่อการแข่งขันได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน ในขณะที่เดียวกันก็สามารถรักษาเอกลักษณ์และความเป็นไทยได้ จึงจำเป็นต้องปรับระบบการศึกษาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและโอกาสในการเรียนรู้ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถเรียนรู้ สืบค้นความรู้ จัดเก็บและใช้ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเด็กไทยจะต้องมีลักษณะรู้ทันรู้นำโลก เรียนรู้ชำนาญเชี่ยวชาญปฏิบัติ รวมพลังสร้างสรรค์สังคม และรักษาความเป็นไทยใฝ่สันติ (คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน 4 ร.)

นอกจากความพยายามเปลี่ยนผ่านการศึกษาเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้แล้ว พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ยังได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะการปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งเป็นหัวใจของการยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติควบคู่ไปกับการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารจัดการทางการศึกษา โดยการกระจายอำนาจไปให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแต่ละจังหวัด ซึ่งคาดหวังจะเป็นรูปแบบของการปฏิรูปเพื่อเปลี่ยนผ่านการศึกษาไปสู่การจัดการคุณภาพการศึกษาที่มีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนของสังคมอย่างแท้จริง

หน่วยงานสำคัญที่สุดที่จะทำให้การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ประสบความสำเร็จหรือไม่ก็คือ เขตพื้นที่การศึกษา (Education Service Areas) และสถานศึกษาอันเป็นหน่วย

- ◆ การพัฒนารูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ ◆
สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามหาภาคเหนือ: จังหวัดพิษณุโลก

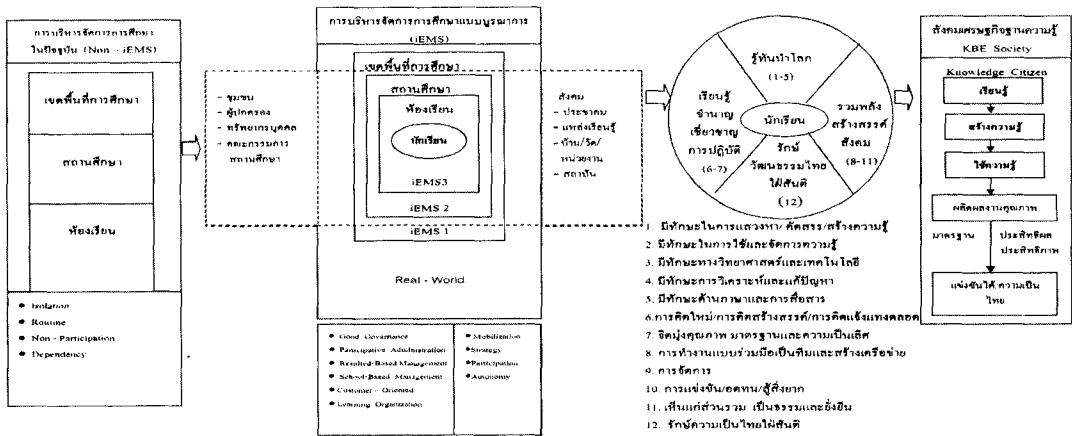
ยุทธศาสตร์ทางการศึกษาในพื้นที่ (Strategic Area) หรือเปรียบเสมือนแม่ทัพและนายกองที่จะนำพาการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ร่วมกัน

เขตพื้นที่การศึกษาที่มีการจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มีหน้าที่ต้องส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่าง ๆ ต้องวางระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการที่เหมาะสมกับบริบทและความต้องการจำเป็นของตนเอง เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งการบริหารจัดการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรต้องบูรณาการเข้ากับยุทธศาสตร์ของจังหวัด โดยมีสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่เป็นที่ปรึกษาทางวิชาการ เป็นการเชื่อมโยงทุกภาคส่วนของสังคมในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเข้าสู่ระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ ซึ่งการวิจัยนี้ได้วางรูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาดังกล่าว และทดสอบระบบต้นแบบในทุกสำนักงานเขตพื้นที่ตัวอย่าง เพื่อให้ได้รูปแบบของระบบบริหารจัดการและส่งเสริมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาทั้งในเชิงการบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารทั่วไป และการบริหารงบประมาณให้เกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและตรงตามความต้องการของชุมชน ตลอดจนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของผู้เรียนในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางการศึกษาสำหรับสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ รู้ทัน รู้นำโลก เรียนรู้ชำนาญเชี่ยวชาญ ปฏิบัติ รวมพลังสร้างสรรค์สังคม และรักษวัฒนธรรมไทยไว้สืบไป (คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน 4 ร.) ในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ นั้น จำเป็นต้องอาศัยระบบการบริหารจัดการทางการศึกษาที่เหมาะสมตั้งแต่ระดับการบริหารจัดการชั้นเรียน การบริหารระดับสถานศึกษา และการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมเป็น **ระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ**ที่เป็นกลไกขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาผู้เรียนเพื่อเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้เป็นพลเมืองที่ดำรงตนอยู่ในสังคมด้วยปัญญา

กระบวนการเปลี่ยนผ่านการบริหารจัดการศึกษา มีความจำเป็นที่จะต้อง**มีรูปแบบของระบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา** โดยอาศัยการระดมทรัพยากร การบริหารเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และมีความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารงาน โดยดำเนินการแบบบูรณาการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะ 4 ร. และดำรงตนอยู่ในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ได้อย่างมีความสุขดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 การเปลี่ยนผ่านการศึกษา: การเปลี่ยนการบริหารจัดการ (จากศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ, 2549)

ระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ความสำเร็จ (Success) การบริหารจัดการศึกษาจะต้องวัตถุประสงค์ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในด้านวิสัยทัศน์ (Vision) จุดมุ่งหมาย (Goal) บทบาท (Role) และภารกิจ (Mission) ที่เป็นวัตถุประสงค์ความสำเร็จของการจัดการศึกษา (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 ตามตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมเป็นระยะๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขจนบรรลุจุดมุ่งหมาย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) เพื่อพัฒนารูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการของภูมิภาค (Region Model) สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ของจังหวัดพิษณุโลก ในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้

- ◆ การพัฒนารูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ
สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาภาคเหนือ: จังหวัดพิษณุโลก

2) เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการนำรูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาไปใช้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาภาคเหนือ โดยได้เลือกจังหวัดพิษณุโลกเป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

- 1) เขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 และ เขต 2
- 2) โรงเรียน จำนวน 8 แห่ง ประกอบด้วย
 - 2.1) โรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 1 จำนวน 4 แห่ง ได้แก่
 - (1) โรงเรียนวัดเสาศิริน
 - (2) โรงเรียนวัดมหรานาราม
 - (3) โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี
 - (4) โรงเรียนบางระกำวิทยศึกษ
 - 2.2) โรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 2 จำนวน 4 แห่ง ได้แก่
 - (1) โรงเรียนบ้านวังสาร
 - (2) โรงเรียนบ้านเนินสะอาด
 - (3) โรงเรียนวังทองพิทยาคม
 - (4) โรงเรียนวังพิถลวิทยศึกษ

โดยมีจำนวนของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องในแต่ละแห่ง ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของเครือข่ายพื้นที่ภาคเหนือ จังหวัดพิษณุโลก

ภูมิภาค/ จังหวัด	สำนักงานเขต พื้นที่	นักวิจัย เครือข่าย (N)	บุคลากร (N)	ร.ร. (N)	โรงเรียนเครือข่าย	นักวิจัย เครือข่าย (N)	ครู (N)	ห้องเรียน (N)	นักเรียน (N)
ภาคเหนือ จังหวัด พิษณุโลก	สพท. พิษณุโลก เขต1	13	154	171	1)วัดเสาศิริน**	2	7	8	103
					2)วัดมหรานาราม*	5	23	14	495
					3)เฉลิมขวัญสตรี**	7	179	69	3357
					4)บางระกำวิทยศึกษ*	6	30	17	566
	สพท. พิษณุโลก เขต2	11	93	154	5)บ้านวังสาร**	3	10	8	115
					6)บ้านเนินสะอาด*	6	17	13	282
					7)วังทองพิทยาคม*	7	36	20	664
					8)วังพิถลวิทยศึกษ*	5	18	9	324

** โรงเรียนที่เข้าร่วมในระยะที่ 1 และ 2

* โรงเรียนที่เข้าร่วมในระยะที่ 2

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) โดยเน้นการวิจัยแบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง (Participatory Research) โดยเฉพาะเครือข่ายทั้งในระดับสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น เริ่มต้นจากการพัฒนารูปแบบทั่วไป (General Model) และพัฒนากลไกการแปลงรูปแบบทั่วไปสู่รูปแบบที่เหมาะสมกับพื้นที่ระดับภูมิภาค และระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่เป็นตัวอย่างในแต่ละภูมิภาค การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 (ธ.ค. 47 - ต.ค. 48) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาแกนนำ และเครือข่ายโดยการจัดประชุมปฏิบัติการ (Workshop) และลงพื้นที่กำกับติดตาม ในจังหวัดพิษณุโลก ซึ่งประกอบไปด้วยสถานศึกษา 3 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี โรงเรียนวัดเสนาหินซึ่งเป็นโรงเรียนแกนนำและโรงเรียนบ้านวังสาร เป็นโรงเรียนเครือข่าย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2 เขต ได้แก่ เขต 1 และ เขต 2 และมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องโดยเฉพาะเครือข่ายทั้งในระดับสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น

ระยะที่ 2 (พ.ย. 48 - มี.ค. 49) เป็นการนำรูปแบบบริหารจัดการศึกษาไปทดลองใช้ โดยมีข้อมูลพื้นฐานของเครือข่ายนักวิจัยในพื้นที่จังหวัดพิษณุโลกแสดงในตารางที่ 1 การวิจัยภาคสนามในจังหวัดพิษณุโลก มีสถานศึกษาเข้าร่วมโครงการทั้งหมด 8 แห่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2 แห่ง และมหาวิทยาลัยท้องถิ่น ได้แก่ มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะแรกมีสถานศึกษาเข้าร่วมในฐานะโรงเรียนแกนนำ 2 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี และโรงเรียนวัดเสนาหิน ส่วนโรงเรียนเครือข่ายได้แก่ โรงเรียนบ้านวังสาร ความแตกต่างของโรงเรียนแกนนำและโรงเรียนเครือข่าย คือ โรงเรียนแกนนำต้องเข้าร่วมโครงการย่อยทั้งหมดของสัปดาห์ ส่วนโรงเรียนเครือข่ายไม่จำเป็นต้องเข้าร่วมทุกโครงการย่อยของสัปดาห์ ส่วนระยะที่สองมีสถานศึกษาเข้าร่วมในฐานะโรงเรียนเครือข่ายเพิ่มเติมอีก 5 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนวัดมหาพนาราม โรงเรียนบางระกำวิทยศึกษา โรงเรียนบ้านเนินสะอาด โรงเรียนวังทองพิทยาคม และโรงเรียนวังพิรุณวิทยศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบประเมินผลเพื่อติดตามการพัฒนาารูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา
2. แบบประเมินผลการใช้รูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา

- ◆ การพัฒนารูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ
- ◆ สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาภาคเหนือ: จังหวัดพิษณุโลก

3. แบบประเมินคุณลักษณะของผู้เรียนที่พึงประสงค์ 4 ร.

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ดำเนินงานใน 2 ลักษณะ ได้แก่

- 1) การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)
- 2) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ ใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแตกต่างของคุณลักษณะผู้เรียนที่พึงประสงค์ 4ร. ก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการ ด้วยการวิเคราะห์ค่าที (t-test)

ผลการวิจัย

ผลการศึกษารูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาภาคเหนือ: จังหวัดพิษณุโลก สรุปได้ดังนี้

1. ผลการสังเคราะห์รูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการของภาคเหนือ: จังหวัดพิษณุโลก

1.1 รูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาแต่ละแห่งพัฒนารูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการโดยใช้กรอบแนวคิดที่ได้จากการศึกษาของคณะผู้วิจัยในระยะที่ 1 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1. วัตถุประสงค์ความสำเร็จ (Success) 2. กำหนดโครงสร้าง (Structure) 3. บริหารจัดการ (Management) โดยใช้ MSPA เป็นตัวขับเคลื่อน ได้แก่ การระดมทรัพยากร (Mobilization) กลยุทธ์ (Strategy) การมีส่วนร่วม (Participation) และความเป็นอิสระ (Autonomy) 4. ติดตามกำกับ (Monitoring) โดยการบริหารจัดการศึกษาจะต้องมีการตรวจสอบภายใน และติดตามประเมินผลที่การดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขจนบรรลุจุดมุ่งหมาย โดยมีผลลัพธ์สุดท้าย คือทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะ 4 ร.

ลักษณะการบริหารจัดการ (Management) โดยใช้ MSPA เป็นตัวขับเคลื่อนนั้นมีรูปแบบการบูรณาการเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

- 1) ยึดโครงสร้างการบริหารงานขององค์การเป็นหลัก เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีโครงสร้างการบริหารงาน 6 กลุ่มและ 1 หน่วย ได้แก่ 1.กลุ่มอำนวยการ 2.กลุ่มบริหารงานบุคคล 3.กลุ่มนโยบายและแผน 4.กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5.กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา 6.กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน 7.หน่วยตรวจสอบภายในเป็นหน่วยงานควบคุม

ภายในส่วนสถานศึกษาแบ่งเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการบริหารวิชาการ ฝ่ายการบริหารงบประมาณ ฝ่ายการบริหารงานบุคคล และฝ่ายการบริหารงานทั่วไป แต่ละกลุ่ม/ฝ่าย ใช้ MSPA เป็นตัวขับเคลื่อนในการบริหารจัดการ

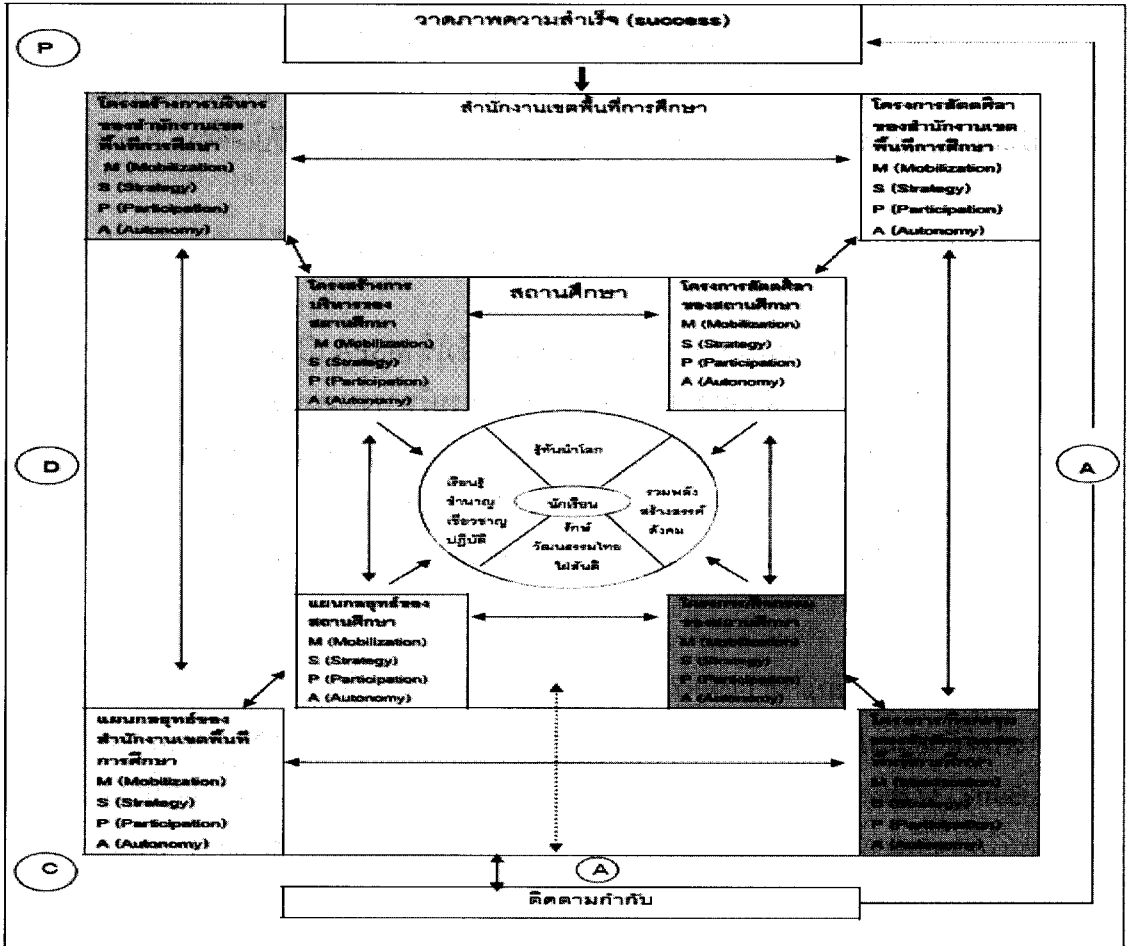
2) ยึดโครงการสัทธิศีลาขององค์การเป็นหลัก เช่น หลักสูตรเสริมสร้างศักยภาพของผู้เรียน (4F) การพัฒนาครูเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ (CPR) การเสริมสร้างโอกาสการเรียนรู้ (3M) การเสริมสร้างการรู้ สารสนเทศ (NET) เป็นต้น แล้วใช้ MSPA เป็นตัวขับเคลื่อน ในการบริหารจัดการ

3) ยึดแผนกลยุทธ์ขององค์การเป็นหลัก แล้วใช้ MSPA เป็นตัวขับเคลื่อน ในการบริหารจัดการ

4) ยึดโครงการ/กิจกรรมขององค์การเป็นหลัก แล้วใช้ MSPA เป็นตัวขับเคลื่อน การบริหารจัดการบางแห่งมีมากกว่า 1 ลักษณะ เช่นยึดโครงการสร้างการบริหารงานขององค์การและแผนกลยุทธ์เป็นหลัก แล้วใช้ MSPA เป็นตัวขับเคลื่อน ในการบริหารจัดการโดยมีการนำ PDCA คือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามเกณฑ์ (Do) การติดตาม นิเทศการปฏิบัติงาน (Check) และการวิเคราะห์งาน (Action) มาใช้ร่วมกับกระบวนการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ

◆ การพัฒนารูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ ◆
 สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามาศะเหนือ: จังหวัดพิษณุโลก

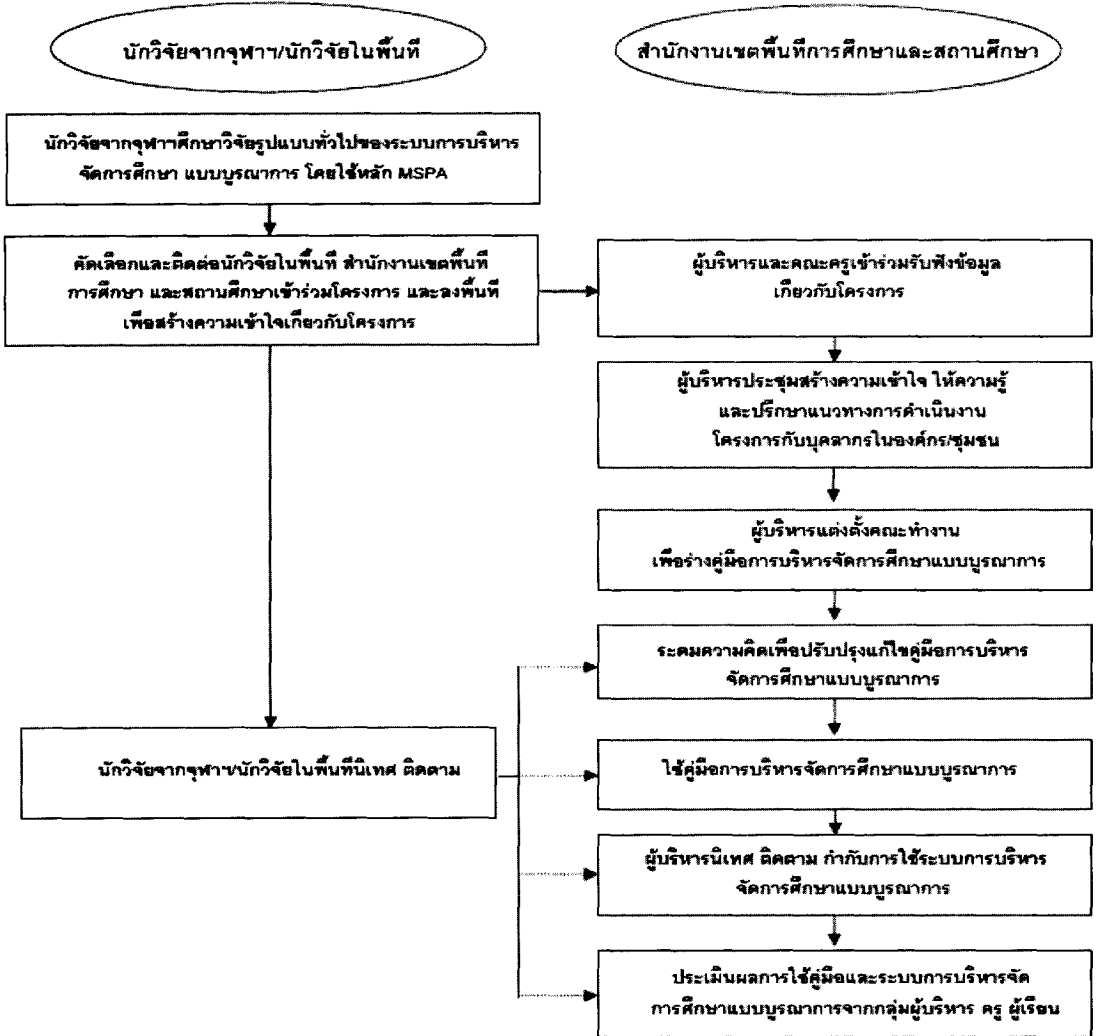
จากการสังเคราะห์รูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการของภาคเหนือ :
 จังหวัดพิษณุโลก สามารถอธิบายได้ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 การสังเคราะห์รูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการของภาคเหนือ:
 จังหวัดพิษณุโลก

1.2 กระบวนการพัฒนารูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ

แผนภูมิแสดงขั้นตอนของระบบการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ



2. ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการนำรูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการไปใช้

2.1 ผลการประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ

ผลการประเมินตนเองด้านความก้าวหน้าในการพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2 แห่งและสถานศึกษา 8 แห่งในจังหวัดพิษณุโลก พบว่า โรงเรียนแกนนำมีความก้าวหน้าสูงกว่าโรงเรียนเครือข่ายส่วนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมของแต่ละด้านค่อนข้างสูงแต่ไม่มีความก้าวหน้าในการพัฒนาคู่มือ

2.2 ผลการนำระบบบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการไปใช้

ผลการประเมินตนเองในการนำระบบบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการไปใช้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2 แห่ง และสถานศึกษา 8 แห่งในจังหวัดพิษณุโลก พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 มีการนำระบบบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการไปใช้มากกว่าเขต 2 และโรงเรียนที่เป็นแกนนำมีการนำระบบบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการไปใช้มากกว่าโรงเรียนที่เป็นเครือข่าย

2.3 ผลการวิเคราะห์พัฒนาการคุณลักษณะ 4 ร. ของผู้เรียน

ผลการวิเคราะห์พัฒนาการคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน 4 ร. ที่ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ (1) รู้ทันรู้ทันโลก (2) เรียนรู้ชำนาญเชี่ยวชาญปฏิบัติ (3) รวมพลังสร้างสรรค์สังคม และ(4) รักษาความเป็นไทยไม่สั่นดิ วัตจากตัวบ่งชี้ 12 ตัว ประเมินโดยครูประจำชั้นของแต่ละโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ พบว่า ทุกโรงเรียนมีจำนวนร้อยละของนักเรียนที่มีคุณลักษณะพึงประสงค์ 4 ร. ตามการรับรู้ของครูผู้สอนก่อนเข้าร่วมโครงการวิจัย (pre-test) และหลังเข้าร่วมโครงการวิจัย (post-test) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคุณลักษณะ

สรุปได้ว่า ผู้เรียนมีพัฒนาการของคุณลักษณะ 4 ร. เพิ่มขึ้น หลังจากเข้าร่วมโครงการรูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับสถานศึกษา ซึ่งบางส่วนโดยเฉพาะโรงเรียนแกนนำเป็นผลจากการเข้าร่วมโครงการสัตตศิลาด้วย

อภิปรายผลการวิจัย

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ

1) ความสำเร็จของการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ การนำในการปรับเปลี่ยน การบริหารจัดการโครงการ และการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลอย่างเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสูงสุด ต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการจัดทำคู่มือการบริหารว่าจะมีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษาและมโนบายให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญร่วมกันอันจะนำไปสู่การทำงานร่วมกันในทีมและที่สำคัญ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญแก่ทีมงานในการคิดตัดสินใจในการทำงาน

2) การบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการไม่ใช่เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียว แต่ต้องอาศัยการทำงานอย่างมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกคนในสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการของโรงเรียน ดังนั้นการมีทีมบริหารที่ผู้บริหารสูงสุดมอบหน้าที่ และให้ความสำคัญในการทำงานมีแนวโน้มทำให้ผลงานที่ได้มีความชัดเจน มีรายละเอียด

ที่เป็นเหตุเป็นผลมีที่มาที่ไปครอบคลุม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสูงสุดมีทีมงานที่ดี มีความไว้วางใจ เชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้สามารถกระจายอำนาจได้อย่างเหมาะสม ช่วยส่งเสริมให้การบริหารจัดการเป็นไปด้วยดี

3) การนำระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการไปใช้ต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินการอย่างเต็มรูปแบบอย่างน้อยหนึ่งปีการศึกษา เพื่อให้เห็นภาพการทำงานทั้งหมด รวมทั้งการติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างสมบูรณ์ขึ้น การเป็นสถานศึกษาแกนนำมีแนวโน้มของการมีคู่มือฯ และการนำคู่มือฯ ไปใช้บริหารจัดการที่ครอบคลุม และเป็นระบบมากกว่าสถานศึกษาเครือข่าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระยะเวลาที่เข้าร่วมโครงการวิจัยของสถานศึกษาแกนนำมีมากกว่าสถานศึกษาเครือข่าย ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจนกว่า

4) การได้รับการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศึกษาจากนักวิจัยจุฬาฯ และนักวิจัยในพื้นที่ตลอดจนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างสถานศึกษา ก่อให้เกิดเครือข่ายในการพัฒนาและช่วยให้การนำรูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการไปใช้ในการบริหารจัดการมีรูปแบบ เป้าหมาย และทิศทางที่ชัดเจน ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดประโยชน์สูงสุดโดยเฉพาะการมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะ 4 ร.

5) สถานศึกษาส่วนใหญ่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ยึดเป็นหลักในการบริหารอยู่แล้ว เช่น การบริหารจัดการโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA คือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามเกณฑ์ (Do) การติดตาม นิเทศ การปฏิบัติงาน (Check) และการวิเคราะห์งาน (Action) หรือการบริหารจัดการตามแนวของโรงเรียนวิถีพุทธดังนั้นการนำระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการโดยหลัก MSPA เข้าไปใช้ จำเป็นต้องสร้างความตระหนักในความสำคัญ และทำความเข้าใจกับสถานศึกษา ถึงวิธีการเชื่อมโยง หรือวิธีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการโดยพิจารณาจากสภาพบริบทของสถานศึกษา เน้นการพัฒนาจากรูปแบบเดิม และคงจุดเด่นของสถานศึกษา

6) สถานศึกษามีแนวโน้มในการนำคู่มือไปใช้ปฏิบัติได้จริงมากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษามีบุคลากรไม่มาก ประกอบกับลักษณะงานสอนไม่มีความหลากหลายเช่นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจแก่บุคลากรให้เห็นความสำคัญทำได้ง่ายกว่า และผลลัพธ์ที่ได้เกิดกับผู้เรียนในสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้ง่ายกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. ปัญหาและอุปสรรคของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ

1) ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของการเปลี่ยนผ่านการศึกษาโดยการนำรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการไปใช้ คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาแต่ละแห่งมีภาระงานค่อนข้างมากทั้งงานหลักตามนโยบายของภาครัฐและงานโครงการต่าง ๆ ประกอบกับผู้บริหาร

และคณะครูบางส่วนมีทัศนคติว่าโครงการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการเป็นงานที่แยกส่วนกับงานประจำที่ดำเนินการอยู่ ทำให้ผู้บริหารและครูไม่ให้ความสำคัญและทุ่มเทเวลากับการดำเนินการอย่างเต็มที่

2) การมอบหมายงานให้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในองค์การเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ โดยที่ผู้บริหารไม่ได้เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยน และขาดการนิเทศ ติดตามกำกับทำให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อความตระหนักในความสำคัญของบุคลากรในองค์การ และความร่วมแรงร่วมใจในการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

3) ผู้บริหารและคณะครูบางส่วนยังไม่มีความมั่นใจ และ/หรือความรู้ ความเข้าใจในรูปแบบการดำเนินการจัดทำคู่มือระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการโดยใช้ MSPA รวมทั้งวิธีการบูรณาการระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการโดยใช้ MSPA เข้ากับการบริหารในรูปแบบอื่น ๆ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปไม่เต็มที่เท่าที่ควร

4) การนำรูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการโดยใช้ MSPA เป็นตัวขับเคลื่อน ยังมีหลักที่นำไปปฏิบัติได้น้อย คือความเป็นอิสระ (Autonomy) เนื่องจากยังมีการยึดติดอยู่กับรูปแบบการบริหารที่เน้นการสั่งการ

5) การประเมินผลจากการนำระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการไปใช้ โดยประเมินจากคุณลักษณะของผู้เรียน (4 ร.) นั้น ยังมีตัวแปรแทรกซ้อนอื่น ๆ ที่ควบคุมไม่ได้ เช่น ระหว่างการเข้าร่วมโครงการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษายังมีการดำเนินงานในโครงการอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย ทำให้คุณลักษณะ 4 ร. ที่เกิดกับผู้เรียนอาจไม่ได้เกิดจากการดำเนินการโดยโครงการ สดุดิตีลาเท่านั้น

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1) การพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการของแต่ละแห่งเป็นเรื่องที่ไม่ยากเนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาแต่ละแห่งมีระบบการบริหารงานที่ได้ดำเนินการอยู่แล้ว เพียงแต่ยังขาดการจัดระบบเป็นคู่มือการบริหารจัดการฯ ที่สมบูรณ์ และสิ่งสำคัญคือการนำคู่มือไปใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรมมากกว่าการมีคู่มือฯ คณะนักวิจัยจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในพื้นที่ และผู้บริหารจะต้องเน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจกับคณะครูและผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียนให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการว่าเป็นการดำเนินการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาต้องดำเนินการอยู่แล้ว มิใช่ภาระงานที่เพิ่มเติมจากงานประจำที่ทำอยู่ รวมถึงผลดีที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาซึ่งจะส่งผลไปยังผู้เรียน

2) การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศึกษาสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยการจัดประชุมปฏิบัติการ (Workshop) และลงพื้นที่กำกับติดตามเป็นวิธีการสร้างความเข้าใจและติดตามพัฒนาการของการบริหารจัดการศึกษาได้ดีแต่ถ้าจะให้ดียิ่งขึ้นควรมีการประสานงานและวางแผนกำหนดวันเวลาที่ผู้บริหารสามารถเข้าร่วมกิจกรรมด้วยทุกครั้งเพราะผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะมีประสิทธิภาพสูงเมื่อผู้บริหารเห็นความสำคัญและเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้ง

3) นักวิจัยจากจุฬาลงกรณ์ และนักวิจัยในพื้นที่ควรต้องเพิ่มระยะเวลาในการประชุมปฏิบัติการเพื่อสร้างความเข้าใจ และการลงพื้นที่ในการนิเทศ ติดตามกำกับดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาแต่ละแห่งให้มากขึ้น รวมทั้งผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาต่างๆ จะต้องเปิดใจกว้าง กล้าที่จะรับ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนระบบการบริหาร แต่ทั้งนี้ก็ต้องมีจุดยืนเพื่อคงไว้ซึ่งจุดเด่นและความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร มีการดำเนินการโดยการปรึกษาผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้การดำเนินการจัดทำคู่มือและการนำระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการไปใช้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) การส่งเสริมให้มีการนำรูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการโดยนำ MSPA ไปใช้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความเป็นอิสระ (Autonomy) ควรสนับสนุนให้มีการจัดระเบียบการบริหารบุคลากร ควบคุมทิศทางการบริหารจัดการวิชาการต่างๆ รวมทั้งการสรรหาและควบคุมงบประมาณตามอัตรภาพอย่างมีขอบเขต คงความเป็นเอกลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวิชาการขององค์กร

5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่มีหลักการบริหารจัดการอื่นๆ ที่ไม่ใช่ MSPA ควรมีการบูรณาการหลักการบริหารจัดการให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะ 4 ร. ของผู้เรียน

รายการอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). *การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ชัดเชล มีเดีย.
- ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ. (2545). *การศึกษาเพื่อพัฒนาต้นนวัตกรรมพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี*. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ. (2545). *ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิระวัฒน์ บันนิตมัย. (2544). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท.

◆ การพัฒนารูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ ◆
สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาภาคเหนือ: จังหวัดพิษณุโลก

- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). *ทฤษฎีการประเมิน*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2543). *รายงานการวิจัยเรื่อง การประเมินการเรียนรู้*: ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ. (2549). *โครงการวิจัยรูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- Marguardt, M. J., (1996). *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum. Improvement and Global Success*. New York: McGraw - Hill.
- Skyrme, D. (2003). *The learning organization*. <http://dev.skyrme.com/insights/3lrmorg.htm>
- Smith, M. K. (2001) 'Peter Senge and the learning organization', *the encyclopedia of informal education*, www.infed.org/thinkers/senge.htm.