

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน ให้ประสบความสำเร็จ และเพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยผู้บริหารหรือผู้แทน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ในหน่วยงานทางการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหน่วยงานละ 2 คน คือ หน่วยงานทางการศึกษา จำนวน 8 แห่ง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 7 แห่ง รวมทั้งสิ้น 30 คน และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา จำนวน 2 คน และบุคลากรครู 8 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง นำเสนอข้อมูลการศึกษาโดยการสรุปเป็นภาพรวมทั้งหมด และใช้วิธีการพรรณนาเป็นความเรียง ครอบคลุมจำนวน 5 ด้าน คือ

1. ด้านการมีส่วนร่วมของทีมงาน
2. ด้านการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร
4. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี
5. ด้านการวางแผนกลยุทธ์

ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาตามลำดับของวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

**1.ปัญหาการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน** พบว่า มีปัญหาขาดการบูรณาการ การมีส่วนร่วมอย่างจริงจังระหว่างหน่วยงานทางการศึกษา บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจแนวคิดพื้นฐานการทำงานแบบมีส่วนร่วม หน่วยงานทางการศึกษา ขาดการประสานและเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชนระดับรากหญ้าในการเข้าถึงการแสดงผลของการมีส่วนร่วมในนโยบายและความต้องการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นของตนเอง การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาขาดความต่อเนื่อง ขาดระบบการติดตามและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญด้านคุณภาพผู้เรียนมุ่งสนใจแต่ผลการทดสอบการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับชาติเป็นหลัก (O-NET/NT/RT) ขาดมิติการมองคุณภาพด้านอื่นๆ ของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์อย่างแท้จริง การวิเคราะห์ผลการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมไม่ลงลึกถึงประเด็นปัญหาหรืออุปสรรคที่แท้จริง ครูรุ่นใหม่ขาดทักษะและประสบการณ์ทางวิชาชีพ ครูรุ่นเก่าไม่ปรับตัว ปรับวิธีสอน ไม่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ขาดทักษะและความรู้ด้าน ICT บุคลากรครูมีภาระงานจำนวนมากทั้งงานในหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ การพัฒนาบุคลากรยังมีการพัฒนาเพียงบางคน บางกลุ่ม หรือบางตำแหน่งแต่ขาดการพัฒนาเป็นระบบทีม ระบบการพัฒนาบุคลากรไม่มีความแน่นอนชัดเจนขาดความต่อเนื่องงบประมาณการพัฒนาบุคลากรมีจำนวนน้อย บุคลากรครูมีการโยกย้ายบ่อย ขาดแคลนบุคลากรเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทางการศึกษา และบุคลากรครูผู้สอนในสถานศึกษา บุคลากรใน

หน่วยงานทางการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขาดทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และขาดทักษะทางด้านเทคโนโลยี การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยียังขาดความเป็นเอกภาพในการบูรณาการ การทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน กระแสไฟฟ้า และสัญญาณ Internet ไม่มี หรือมีไม่เพียงพอ ครอบคลุมทุกโรงเรียน ขาดแคลน Computer วัสดุ อุปกรณ์ประกอบ และสื่อทางเทคโนโลยีทั้งปริมาณ และคุณภาพ ขาดผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ขาดงบประมาณสนับสนุนการทำวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี การวางแผนกลยุทธ์ยังขาดกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การวางแผนกลยุทธ์ในส่วนของจังหวัด ท้องถิ่นหรือชุมชนไม่ค่อยมีอิสระอย่างแท้จริงต้องดำเนินงานตามกลยุทธ์ของส่วนกลางเป็นสำคัญจึงไม่สอดคล้องกับความต้องการของจังหวัด ท้องถิ่นและชุมชน งบประมาณสนับสนุนมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

## 2. ปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

**ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบความสำเร็จ** พบว่า หน่วยงานทางการศึกษาทุกแห่งต้องมีการประสานงานกันและมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ภาคประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอาศัยกลไกของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) เป็นหลักในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ควรมีการสร้างและพัฒนาศักยภาพบุคลากรหรือทีมงาน และการปรับปรุงคุณภาพการศึกษานั้น ต้องสร้างการรับรู้ การเข้าถึงปัญหา ร่วมกันดำเนินการ ติดตามและประเมินผล และแก้ไขปัญหาาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ควรมีแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระยะ 3-5 ปี และมีระบบการติดตามและประเมินผลที่มีการบูรณาการสอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานทางการศึกษา ควรมีการพัฒนาบุคลากรทางด้านความรู้ และทักษะในงานประจำและคุณธรรมที่ใช้ในการทำงานทุกมิติ ส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ควรมีการสนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอ ควรมีวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์และสื่อเทคโนโลยี และควรเร่งช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาการไม่มีกระแสไฟฟ้า และสัญญาณ Internet ใช้ในโรงเรียนที่ทุรกันดาร ห่างไกล บนเขาหรือพื้นที่สูง การวางแผนกลยุทธ์ควรมีการบูรณาการและมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ภาคประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสู่การปฏิบัติจริง ควรมีการสนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอ หรือมีการบูรณาการการใช้งบประมาณร่วมกันในการทำงาน

## 3. รูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า

**ด้านการมีส่วนร่วมของทีมงาน** ตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้น รูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมของทีมงาน คือ ทุกหน่วยงานทางการศึกษา ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ควรเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุม สร้างการรับรู้ และความตระหนักในนโยบายและเป้าหมายร่วมกัน ในทุกช่องทาง ทุกวิธีการ ทั้งออฟไลน์ และออนไลน์ ตามสถานการณ์และบริบทพื้นที่ที่เหมาะสม มียุทธศาสตร์ และมีการวางแผนงาน กำหนดทิศทางการทำงาน มีโครงการและกิจกรรม กำหนดผู้รับผิดชอบ มีแผนและวิธีการติดตามประเมินผล มีการพัฒนา และแก้ไขปัญหาจากการดำเนินงานร่วมกัน โดยใช้กลไกขององค์กรบุคคลที่มีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็น

ประธานร่วมด้วย ทั้งนี้ ทำให้การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมของจังหวัดแม่ฮ่องสอน จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**ด้านการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง** ตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้น ต้องมีปัจจัยที่บ่งชี้ให้ต้องดำเนินการ คือ ต้องรู้ผลของการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ จากกรณีศึกษา ติดตาม และประเมินผล รวมทั้งการประเมินโครงการหรือกิจกรรม เป็นความรับผิดชอบร่วมกัน ที่ต้องดำเนินการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน หาวิธีการ หรือนวัตกรรมในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยคำนึงถึงเอกภาพและเป้าหมายหลักของต้นสังกัด และระดับชาติ และตระหนักในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาเป็นสำคัญ มีระบบหรือนวัตกรรมในการติดตาม และประเมินผล เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยเปิดกว้างให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

**ด้านการพัฒนาบุคลากร** ตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้น บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานทางการศึกษา มีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัด จึงมีการยื่นขอย้ายกันเป็นเรื่องปกติ บุคลากรมีการหมุนเวียนไหลเข้าออกอยู่เสมอในแต่ละปี ดังนั้น ต้องมีแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาส สนับสนุนให้ครูหรือบุคลากรทางการศึกษาได้เข้าถึงแหล่งเรียนรู้ มีโอกาสนำเสนอศักยภาพของตนเองในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ และต้องอยู่บนพื้นฐานของการวิจัยเพื่อพัฒนาเป็นหลัก

**ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี** ตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้น การเข้าถึงและการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีของบุคลากรในหน่วยงานทางการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจไม่ครอบคลุมทั้งหมด ควรส่งเสริมการเข้าถึงการพัฒนา การให้บริการแหล่งเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีมาอำนวยความสะดวกหรือพัฒนางานในหน้าที่ของตนเองให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ทันสมัย และชัดเจนมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทางราชการร่วมกัน นอกจากนั้นควรมีวิธีการบูรณาการการดำเนินงานที่หลากหลายตามสภาพและสถานการณ์ที่เหมาะสมของพื้นที่ และข้อจำกัดต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและการบรรลุตามเป้าหมายของการดำเนินงานเป็นหลักร่วมกัน และที่สำคัญ ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนงบประมาณ ให้บุคลากรในหน่วยงานทำการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง

**ด้านการวางแผนกลยุทธ์** ตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้น รูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการวางแผนกลยุทธ์ คือ ทุกหน่วยงานควรมีความเข้าใจ มีเป้าหมายหลักร่วมกัน ในการดำเนินงานตามนโยบายการขับเคลื่อนภารกิจอย่างเป็นเอกภาพร่วมกัน ควรมีการบูรณาการการบริหารจัดการศึกษา งานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบริหารงานบุคคล งานงบประมาณ งานระดมทรัพยากร และงานสัมพันธ์ชุมชนร่วมกัน และควรมีการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานร่วมกันทุกฝ่าย ทั้งในระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล และระดับกลุ่มโรงเรียน ทั้งนี้ ควรคำนึงถึงความเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นสำคัญด้วย

### ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้การศึกษาได้มีการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยในอนาคต เกี่ยวกับเรื่อง ดังนี้

1. ควรศึกษาการนำรูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนครั้งนี้ไปใช้
2. ควรศึกษาผลการประเมินการใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน
3. ควรศึกษาการพัฒนาในรูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน
4. ควรศึกษารูปแบบการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กตามบริบทในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน
5. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนระดับประถมศึกษาปีที่ 1-3 เพื่อพัฒนาทักษะการอ่านรู้เรื่อง
6. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนรู้แนว Active Learning ของครูผู้สอนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น เพื่อพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21
7. ควรศึกษารูปแบบการนิเทศติดตาม และประเมินผล ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอน ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน