

บทที่ 4

ผลการศึกษาและการอภิปรายผล

การศึกษา เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน (2) เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบความสำเร็จ และ (3) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยรูปแบบวิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) และการศึกษาเชิงพรรณนา การเก็บรวบรวมข้อมูล จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง กับผู้บริหารหรือผู้แทน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทางการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานละ 2 คน ประกอบด้วย หน่วยงานทางการศึกษา จำนวน 8 แห่ง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 7 แห่ง รวมทั้งสิ้น 30 คน และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา จำนวน 2 คน และบุคลากรครู 8 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง

ผลการศึกษา

ผู้ศึกษาขอเสนอผลการศึกษา ตามลำดับของวัตถุประสงค์การศึกษา ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ปัญหาการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ผู้ศึกษา ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้แทน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทางการศึกษา จำนวน 8 แห่ง หน่วยงานละ 2 คน รวม 16 คน ประกอบด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแม่ฮ่องสอน สถานศึกษาในสังกัดสำนักบริหารการศึกษาศึกษาพิเศษ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดแม่ฮ่องสอน สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแม่ฮ่องสอน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 7 แห่ง หน่วยงานละ 2 คน รวม 14 คน ประกอบด้วย สถานศึกษาในสังกัดท้องถิ่นจังหวัดแม่ฮ่องสอน สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานตำรวจตระเวนชายแดน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ วิทยาเขตแม่ฮ่องสอน สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดแม่ฮ่องสอน สำนักงาน

จังหวัดแม่ฮ่องสอน สำนักงานพัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดแม่ฮ่องสอน และสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน รวมทั้งสิ้น 30 คน

ผู้ศึกษา ทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารหรือผู้แทน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทางการศึกษา จำนวน 8 แห่ง หน่วยงานละ 2 คน รวม 16 คน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 7 แห่ง หน่วยงานละ 2 คน รวม 14 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน ในการวิเคราะห์ปัญหาของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน ครอบคลุมจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีส่วนร่วมของทีมงาน 2) ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี และ 5) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ผู้ศึกษาขอสรุปและนำเสนอในภาพรวมทั้งหมด โดยการพรรณนาเป็นความเรียง ดังนี้

ตาราง 1 ปัญหาของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน เกี่ยวกับ “**ด้านการมีส่วนร่วมของทีมงาน**”

รายละเอียดข้อมูลที่สรุปได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์

ตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้น ปัญหาของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา คือ เรื่องการขาดการบูรณาการ การมีส่วนร่วมกันอย่างจริงจังระหว่างหน่วยงานทางการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อันเนื่องมาจากแต่ละหน่วยงานมีสายการบังคับบัญชา และนโยบายที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานไม่ค่อยราบรื่น และทีมงานบางหน่วยงานไม่ให้ความสำคัญ และความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกันและคิดว่าจะมาเพิ่มภาระงานในความรับผิดชอบให้แก่ตนเองมากขึ้น

นอกจากนั้น บุคลากรยังขาดความชัดเจน ความรู้ ความเข้าใจในแนวคิดพื้นฐาน และองค์ประกอบที่สำคัญของบทบาทหน้าที่การทำงานแบบมีส่วนร่วม หรือการทำงานเป็นทีม ยังไม่เป็นระบบ การดำเนินงานยังไม่ครบองค์ประกอบและขาดความต่อเนื่อง หรืออาจกล่าวได้ว่าการประชุมเพื่อสร้างการรับรู้ ทำความเข้าใจ และให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับนโยบายของการศึกษาไม่ชัดเจนเพียงพอ และขาดความต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดความไม่เข้าใจในเป้าหมายหลัก (Goal) ร่วมกัน และขาดเอกภาพของการดำเนินงานตามนโยบายและการบริหารจัดการศึกษาตามภาระงาน (Task) ในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน อีกทั้งผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาการศึกษาในภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชนระดับรากหญ้า ก็ยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และเข้าไม่ถึงการแสดงออก ของการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับนโยบายและความต้องการในการร่วมพัฒนาการศึกษาของชุมชนและท้องถิ่นของจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ตาราง 2 ปัญหาของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทพื้นที่
ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน เกี่ยวกับ “ด้านการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง”

รายละเอียดข้อมูลที่สรุปได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์

ตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้น การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาขาดความต่อเนื่อง ขาดระบบการติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เพราะส่วนใหญ่ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานตามกรอบของภารกิจของหน่วยงานและตามวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรเท่านั้น จึงไม่สามารถนำผลที่ได้มาสู่การแก้ไขปัญหาได้อย่างแท้จริง ซึ่งมีปัญหาและข้อจำกัดหลายประการ เช่น ขาดงบประมาณ ขาดผู้นำทีมที่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน หน่วยงานหรือในสถานศึกษามีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบใหม่ ๆ ทุกปี ทำให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเกิดความไม่ก้าวหน้าอย่างที่ควรจะเป็น

อีกอย่าง มิติการมองเรื่องคุณภาพการศึกษา ส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญเพียงแค่ผลการทดสอบเป็นหลัก ได้แก่ ผล O-NET / NT / RT แต่มิติคุณภาพด้านอื่น ๆ ของความเป็นมนุษย์ที่แท้จริง กลับมองเป็นรองหรือไม่ได้พูดถึงเลย หรือถ้าเป็นการดำเนินโครงการหรือกิจกรรม การวิเคราะห์ผลการดำเนินโครงการต่าง ๆ ก็ยังไม่ลงลึกถึงสาเหตุที่เป็นประเด็นปัญหา หรืออุปสรรคที่แท้จริง จึงส่งผลให้การจัดทำโครงการในปีถัด ๆ มาไม่ได้ตอบสนองหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ หรืออาจกล่าวได้ว่าแก้ปัญหาไม่ตรงจุดนั่นเอง

ตาราง 3 ปัญหาของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทพื้นที่ ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน เกี่ยวกับ “ด้านการพัฒนาบุคลากร”

รายละเอียดข้อมูลที่สรุปได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์

ตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้น ครูรุ่นใหม่ขาดทักษะและประสบการณ์ทางวิชาชีพ ขาดคุณลักษณะความเป็นครูที่ดี ในขณะที่ครูรุ่นเก่าไม่ปรับตัว ปรับวิธีสอน ไม่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ขาดทักษะด้าน ICT จึงมีผลต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร หรือขาดโอกาสการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่ผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่ต้องส่งต่อการรับรู้ เรียนรู้ของผู้เรียน ให้เข้ากับสังคมและลักษณะการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไป อีกอย่างครูก็มีภาระงานจำนวนมาก ทั้งงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ จึงทำให้การเตรียมการเรียนการสอน และสมาธิในการทำงานน้อยลง ประสิทธิภาพของการทำงานก็ลดลง ตลอดจนไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง

สำหรับการพัฒนาบุคลากรนั้น ควรมีการพัฒนาในเรื่องที่จำเป็นและมีความต้องการเป็นหลัก ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทางราชการก่อน และควรมีการพัฒนาพร้อม ๆ กันเป็นระบบทีม ไม่ใช่พัฒนาเพียงบางคน บางตำแหน่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น เพราะในความเป็นจริงการพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้น บุคลากรซึ่งเป็นทีมงาน ต้องร่วมรับรู้ปัญหา นโยบาย และมีเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน จึงจะมีผลทำให้การขับเคลื่อนงานต่าง ๆ มีพลัง และบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ที่ผ่านมา แนวทางการพัฒนาบุคลากรยังไม่มีความชัดเจน อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของนโยบายบ่อยเกินไป และงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ หรือมีน้อย ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาศักยภาพไม่เต็มที่ และต่อเนื่อง ประกอบกับ บุคลากรมีการโยกย้ายบ่อย และระยะทางที่ห่างไกลทำให้การเดินทางในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน ต้องใช้เวลา มีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ครู และบุคลากร ขาดอิสระในการจัดการงานของตนเองอย่างเต็มที่ ต้องปฏิบัติตามนโยบายของต้นสังกัด ซึ่งอาจไม่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพบริบทของพื้นที่ และความต้องการจำเป็นของบุคลากรอย่างแท้จริง

อีกอย่างปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรที่พบบ่อย ๆ คือ การขาดแคลนบุคลากรทางการศึกษา ในหน่วยงานทางการศึกษา และขาดแคลนบุคลากรครูผู้สอนในสถานศึกษา หรือบางแห่งมีครูแต่ไม่ตรงวุฒิ ทำให้ครูบางส่วนต้องทำการสอนในสิ่งที่ตนเองไม่ถนัด มีผลให้ผลสัมฤทธิ์ในวิชานั้น ๆ ไม่ดีเท่าที่ควร นอกจากนี้บุคลากรยังขาดทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะการประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน ทักษะทางเทคโนโลยี และทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

ตาราง 4 ปัญหาของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทพื้นที่
ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน เกี่ยวกับ “ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี”

รายละเอียดข้อมูลที่สรุปได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์

ตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้น การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยียังขาด
ความเป็นเอกภาพ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของนโยบายบ่อยเกินไป บางหน่วยงานมีเทคโนโลยีแต่ไม่
สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ เนื่องจากการไม่เข้าใจทิศทางหรือแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน
ระหว่างหน่วยงาน หรือการขาดการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานนั่นเอง

อีกอย่างที่เป็นปัญหาสำคัญมากนั่นก็คือ ในพื้นที่บนเขาสูง มีความยากลำบาก และห่างไกล
ระบบกระแสไฟฟ้าภูมิภาคเข้าไม่ถึง มีเฉพาะพลังงานจากโซลาร์เซลล์ ซึ่งมีจำนวนแผงไม่มากพอ ทำให้เก็บ
พลังงานจากแสงอาทิตย์ได้น้อย อุปกรณ์ประกอบ เช่น แบตเตอรี่ มีจำนวนน้อย บางส่วนก็เสื่อม หรือ
เสียหาย เก็บพลังงานไฟฟ้าได้น้อย หรือไม่ได้เลย ไม่มีงบประมาณที่จะซ่อมบำรุง หรือมีบุคลากรที่มีความรู้
คอยช่วยเหลือรักษา ประกอบกับภูมิอากาศบนเขาสูงมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพ
และคุณภาพของวัสดุ อุปกรณ์และสื่อทางเทคโนโลยีอย่างมาก จึงเป็นอุปสรรคและข้อจำกัดที่จะนำไปใช้
ในการเรียนการสอน ทำให้ผู้เรียนเสียโอกาสในการรับรู้และเรียนรู้ ระบบสัญญาณ internet มีไม่
ครอบคลุมทุกโรงเรียน โดยเฉพาะหน่วยงานหรือโรงเรียนที่ตั้งอยู่บนเขาสูงและห่างไกล นอกจากนั้นยัง
ขาดแคลน Computer และอุปกรณ์ สื่อ เทคโนโลยีการเรียนการสอนทั้งปริมาณ และคุณภาพ ที่สำคัญ
ขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีโดยเฉพาะ ทำให้การพัฒนาเป็นไปได้ยากมาก รวมทั้ง
การขาดงบประมาณสนับสนุนให้เกิดการทำวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในพื้นที่จังหวัด
แม่ฮ่องสอน

ตาราง 5 ปัญหาของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทพื้นที่
ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน เกี่ยวกับ “ด้านการวางแผนกลยุทธ์”

รายละเอียดข้อมูลที่สรุปได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์

ตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้น การวางแผนกลยุทธ์ ยังขาดกระบวนการ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง หัวหน้าหน่วยงาน ผู้อำนวยการกลุ่ม หรือผู้บริหารเมื่อวางแผนกลยุทธ์แล้ว ควรมีการสื่อสาร สร้างการรับรู้ ทำความเข้าใจให้แก่ทีมผู้ปฏิบัติงานให้รู้และมีความเข้าใจอย่างทั่วถึง เพื่อการขับเคลื่อนภาระงานตามเป้าหมาย และมีเอกภาพเดียวกัน

ที่ผ่านมา การวางแผนกลยุทธ์ในส่วนจังหวัด ท้องถิ่น หรือชุมชน ไม่ค่อยมีอิสระอย่างแท้จริง เพราะต้องคิดโครงการและดำเนินการตามกลยุทธ์ของส่วนกลางเป็นสำคัญ กลยุทธ์ที่ดำเนินการ จึงไม่ตรงต่อความต้องการของจังหวัด ท้องถิ่น หรือชุมชน อีกรูปแบบ ขาดหน่วยงานกลางที่จะประสานเพื่อให้เกิดการดำเนินการเพื่อกำหนดเป็นแผนงาน หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ จึงมีผลให้รู้เป้าหมายร่วมกันแต่ต่างคนต่างทำ ไม่มีการติดตามผล แลกเปลี่ยนเรียนรู้ พุดคุย หรือแก้ไขปัญหาร่วมกัน ที่สำคัญงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานก็ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ดังนั้น เมื่อนำสู่การปฏิบัติจึงไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน

4.2 ผลการศึกษาปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบความสำเร็จ

ผู้ศึกษา ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้แทน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทางการศึกษา หน่วยงานละ 2 คน จำนวน 8 แห่ง รวม 16 คน ประกอบด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแม่ฮ่องสอน สถานศึกษาในสังกัดสำนักบริหารการศึกษาศึกษาพิเศษ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดแม่ฮ่องสอน สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแม่ฮ่องสอน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานละ 2 คน จำนวน 7 แห่ง รวม 14 คน ประกอบด้วย สถานศึกษาในสังกัดท้องถิ่นจังหวัดแม่ฮ่องสอน สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานตำรวจตระเวนชายแดน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ วิทยาเขตแม่ฮ่องสอน สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดแม่ฮ่องสอน สำนักงานจังหวัดแม่ฮ่องสอน สำนักงานพัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดแม่ฮ่องสอน และสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน รวมทั้งสิ้น 30 คน

ผู้ศึกษา ทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารหรือผู้แทนและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทางการศึกษา หน่วยงานละ 2 คน จำนวน 8 แห่ง รวม 16 คน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 7 แห่ง หน่วยงานละ 2 คน รวม 14 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน ในการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบความสำเร็จ ครอบคลุมจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีส่วนร่วมของทีมงาน 2) ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี และ 5) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ผู้ศึกษาขอสรุปและนำเสนอในภาพรวมทั้งหมด โดยการพรรณนาเป็นความเรียง ดังนี้

ตาราง 6 ปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบความสำเร็จ “**ด้านการมีส่วนร่วมของทีมงาน**”

รายละเอียดข้อมูลที่สรุปได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์

ตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน เกี่ยวกับปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการแบบบูรณาการ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา คือ หัวหน้าทุกหน่วยงานทางการศึกษา ต้องมีภาวะผู้นำ ต้องมีการประสานงานกัน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สร้างการรับรู้ และความตระหนักของทีมงานต่อนโยบายและเป้าหมายที่จะดำเนินการร่วมกัน มีการกำหนดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานในระดับจังหวัดเพื่อแก้ปัญหาคัดแยกส่วนในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน สร้างและพัฒนาศักยภาพของทีมงานที่มาจากองค์กรต่าง ๆ ให้มีความรู้และมีประสบการณ์ มีแนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังร่วมกันประสานทุกหน่วยงาน ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกันในรูปแบบคณะกรรมการ เป็นต้น โดยใช้กลไกของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดแม่ฮ่องสอน และคณะอนุกรรมการศึกษาธิการจังหวัดเป็นหลักในการช่วยขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนให้มีความต่อเนื่องและเกิดสัมฤทธิ์ผลในที่สุด

ตาราง 7 ปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบความสำเร็จ “**ด้านการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง**”

รายละเอียดข้อมูลที่สรุปได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์

ปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบความสำเร็จ คือ ควรมีการทำประชาคมในพื้นที่ เพื่อสร้างการรับรู้ และเข้าใจถึงปัญหาและร่วมกันแก้ไขปัญหาเพื่อนำมาสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดระบบการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละองค์กรให้มีความสอดคล้องกัน มีการรายงานผลการปฏิบัติงานและการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานให้ผู้ว่าราชการรับทราบ เมื่อสิ้นปีงบประมาณทุกครั้ง และควรมีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกันทุกหน่วยงาน ในระยะ 3-5 ปี

ตาราง 8 ปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบท
พื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบความสำเร็จ “ด้านการพัฒนาบุคลากร”

รายละเอียดข้อมูลที่สรุปได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์

ตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน ปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ คือ ควรมีการจัดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในการส่งเสริมสนับสนุนหรือกระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะที่ต้องการและมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และพัฒนาวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอในทุกรูปแบบ รวมทั้งการพัฒนาจิตสำนึกของบุคลากรในการปฏิบัติงานร่วมกันนอกจากนั้น ควรมีการพบปะ มีการประชุมเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือมีเครือข่ายการทำงานร่วมกันซึ่งจะเป็นการพัฒนาการทำงานร่วมกันอีกรูปแบบหนึ่งด้วย

ตาราง 9 ปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบท
พื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบความสำเร็จ “ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี”

รายละเอียดข้อมูลที่สรุปได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์

ตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน ปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ประสบความสำเร็จ คือ การส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ประหยัดเวลา เพิ่มความรวดเร็วในการทำงาน และเพื่อให้บริการประชาชนหรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนงบประมาณในการจัดหาสื่อเทคโนโลยี และการพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ในทุก ๆ มิติไม่ว่าจะเป็น มิติของคุณภาพผู้เรียน มิติของการบริหารจัดการ มิติของการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ และควรจัดหาทีมงานหรือบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้มีจำนวนมากเพียงพอต่อการทำงานหรือให้บริการในพื้นที่แม่ฮ่องสอน รวมทั้งอบรมให้ความรู้ วิธีการแก่บุคลากรทางการศึกษาทุกฝ่ายในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนให้มีปริมาณที่มากขึ้น พร้อมทั้ง จัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาทำการศึกษาเพื่อต่อยอดความก้าวหน้าด้วย ที่สำคัญต้องเร่งแก้ไขปัญหากับสถานศึกษาที่อยู่บนภูเขา หรือพื้นที่สูง ที่ไม่มีสัญญาณ Internet และไม่มีกระแสไฟฟ้าใช้ และที่มีใช้งานอยู่ก็ขาดความเสถียรในการใช้งาน มีผลให้วัสดุ อุปกรณ์ และ Computer เกิดความเสียหาย

ตาราง 10 ปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบท
พื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบความสำเร็จ “ด้านการวางแผนกลยุทธ์”

รายละเอียดข้อมูลที่สรุปได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์

ปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามบริบท
พื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบความสำเร็จ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ คือ การวางแผนกลยุทธ์นั้น
ต้องมีการบูรณาการ การมีส่วนร่วมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการกำหนดเป้าหมาย มีการกำหนดวิสัยทัศน์
เป้าประสงค์ พันธกิจ ร่วมกันอย่างชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง มีความสอดคล้องกับบริบท
ความต้องการและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งจะก่อให้เกิด
ประสิทธิภาพ ประหยัด คุ่มค่า เกิดสัมฤทธิ์ผลแท้จริงในที่สุด นอกจากนั้น ควรจัดงบประมาณสนับสนุน
เพื่อให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ ประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย และควรส่งเสริมและให้
อิสระแก่ชุมชนในพื้นที่ ได้มีโอกาสในการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชุมชนด้วย
ตนเอง

4.3 ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ผู้ศึกษา ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน กับผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา จำนวน 2 คน และบุคลากรครู 8 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน โดยการเลือกผู้ที่มีประสบการณ์ตรง หรือเป็นผู้ที่สามารถให้ข้อมูลที่ต้องการได้แบบเจาะจง การสนทนากลุ่มดำเนินไปอย่างเป็นธรรมชาติ และเป็นกันเอง โดยผู้ศึกษาได้ปรับและตัดแปลงคำถามให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการถามให้มากที่สุด ครอบคลุม จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีส่วนร่วมของทีมงาน 2) ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี และ 5) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม เกี่ยวกับ รูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน ผู้ศึกษาขอสรุปและนำเสนอข้อมูลในภาพรวมทั้งหมดของแต่ละด้าน โดยการพรรณนาเป็นความเรียง พร้อมแสดงแผนภาพประกอบสรุปในภาพรวมครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

ตาราง 11 นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน “ด้านการมีส่วนร่วมของทีมงาน”

รายละเอียดข้อมูลที่สรุปได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์

ตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้น รูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมของทีมงาน คือ ทุกหน่วยงานทางการศึกษา ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ควรเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุม สร้างการรับรู้ และความตระหนักในนโยบายและเป้าหมายร่วมกัน ในทุกช่องทาง ทุกวิธีการ ทั้งออฟไลน์ และออนไลน์ ตามสถานการณ์ และบริบทพื้นที่ที่เหมาะสม มียุทธศาสตร์ และมีการวางแผนงาน กำหนดทิศทางการทำงาน มีโครงการและกิจกรรม กำหนดผู้รับผิดชอบ มีแผนและวิธีการติดตามประเมินผล มีการพัฒนา และแก้ไขปัญหาจากการดำเนินงานร่วมกัน โดยใช้กลไกขององค์คณะบุคคลที่มีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานร่วมด้วย ทั้งนี้ ทำให้การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมของจังหวัดแม่ฮ่องสอน จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตาราง 12 นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน “ด้านการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง”

รายละเอียดข้อมูลที่สรุปได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์

ตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้น การจะปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องได้นั้น ต้องมีปัจจัยที่บ่งชี้ให้ต้องดำเนินการ คือ 1) ต้องรู้ผลของการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ จากกรณีศึกษา ติดตาม และตรวจสอบ ว่าผลที่ได้มานั้นเป็นอย่างไร 2) ต้องรู้ผลจากการวัด และประเมินผลจากการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ หรือการดำเนินโครงการหรือกิจกรรม ว่ามีผลออกมาเป็นอย่างไร 3) เมื่อรู้ผลที่ออกมาแล้ว ทุกหน่วยงานทางการศึกษา ต้องยอมรับว่าผลที่ได้มานั้น เป็นความรับผิดชอบร่วมกัน มีความจำเป็นและสำคัญที่ต้องดำเนินการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วนร่วมกัน จากนั้นจึงเป็นที่มาว่า ร่วมกันหาวิธีการ หรือนวัตกรรมในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาเร่งด่วนต่อไป 4) ทุกหน่วยงานทางการศึกษาต้องคำนึงถึงเอกภาพและเป้าหมาย หลักของการดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ รัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และตระหนักในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาเป็นสำคัญร่วมกัน 5) ทุกหน่วยงานทางการศึกษา ต้องมีระบบหรือนวัตกรรมในการติดตาม และประเมินผล เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง หรืออาจเรียกได้ว่า “ใช้การวัดและประเมินผลนำการพัฒนา” โดยเปิดกว้างให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

ตาราง 13 นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน “ด้านการพัฒนาบุคลากร”

รายละเอียดข้อมูลที่สรุปได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์

ตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้น บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานทางการศึกษา มีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัด ดังนั้นเมื่อครบกำหนดเวลาที่จะยื่นขอย้ายกันเป็นเรื่องปกติ ดังนั้น จึงมีบุคลากรหมุนเวียนไหลเข้าออกอยู่เสมอในแต่ละปี ดังนั้น 1) ต้องมีแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 2) ต้องเปิดโอกาสหรือสนับสนุนให้ครูหรือบุคลากรทางการศึกษาได้เข้าถึงแหล่งเรียนรู้ มีสังคมหรือเวทีแสดงหรือนำเสนอศักยภาพของตนเอง ที่มีความเอื้ออาทร ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีที่ปรึกษา เพื่อเข้าสู่ครูและบุคลากร มีอาชีพในอนาคตอย่างมีระบบ 3) การพัฒนาครูหรือบุคลากร ต้องอยู่บนฐานของข้อมูลที่ได้รับทราบนิเทศติดตาม และประเมินผล และบนพื้นฐานของหน้าที่ตามตำแหน่งหรือการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบเป็นหลัก ถึงจะสามารถพัฒนางานและพัฒนาบุคลากรตามความจำเป็น และความต้องการอย่างแท้จริง 4) การพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งสู่การพัฒนางานนั้น ควรต้องอยู่บนพื้นฐานของการทำวิจัยเพื่อพัฒนา และการปรับตัวซึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์โลกทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและคุณภาพชีวิตของมวลมนุษยชาติเป็นหลักอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 14 นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน “ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี”

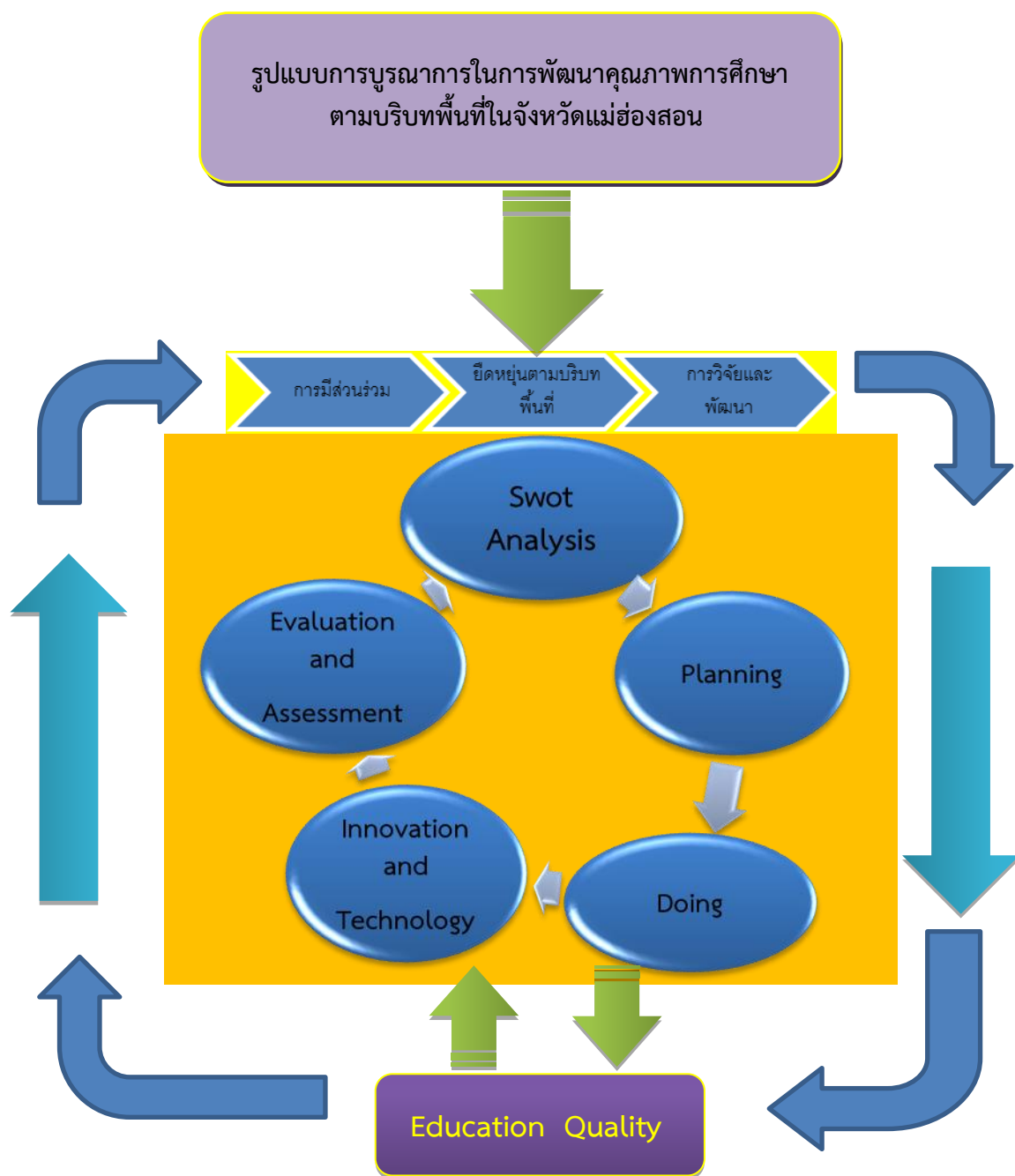
รายละเอียดข้อมูลที่สรุปได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์

ตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้น การเข้าถึง และการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีของบุคลากรในหน่วยงานทางการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจไม่ครอบคลุมทั้งหมด ดังนั้น ควรส่งเสริมการเข้าถึงการพัฒนา การให้บริการแหล่งเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีมาอำนวยความสะดวกหรือพัฒนางานในหน้าที่ของตนเองให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ทันสมัย และชัดเจนมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทางราชการร่วมกัน นอกจากนี้ควรมีวิธีการบูรณาการการดำเนินงานที่หลากหลายตามสภาพและสถานการณ์ที่เหมาะสมของพื้นที่ และข้อจำกัดต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและการบรรลุตามเป้าหมายของการดำเนินงานเป็นหลักร่วมกัน และที่สำคัญ หน่วยงานทางการศึกษาทุกแห่ง ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานทางการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการวิจัยหรือพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา เช่น นวัตกรรมทางการบริหารจัดการศึกษา นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมทางการนิเทศติดตาม และนวัตกรรมในการพัฒนาสื่อ แหล่งเรียนรู้ และอื่น ๆ ร่วมกัน เป็นต้น

ตาราง 15 นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน “ด้านการวางแผนกลยุทธ์”

รายละเอียดข้อมูลที่สรุปได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์

ตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้น รูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการวางแผนกลยุทธ์ คือ หน่วยงานทางการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรมีความเข้าใจ และมีเป้าหมายหลักของการดำเนินงานตามนโยบาย และการขับเคลื่อนภารกิจอย่างเป็นเอกภาพร่วมกันทุกหน่วยงาน ดังนั้นแล้วควรมีการบูรณาการการบริหารจัดการศึกษา งานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบริหารงานบุคคล งานงบประมาณ งานระดมทรัพยากร และงานสัมพันธ์ชุมชนร่วมกัน และควรมีการวางแผนกลยุทธ์ ออกแบบ และกำหนดประเด็นการพัฒนา และแก้ไขปัญหาการดำเนินงานร่วมกัน ทั้งหน่วยงานทางการศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่เป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล และระดับกลุ่มโรงเรียน ทั้งนี้ การวางแผนกลยุทธ์ ควรคำนึงถึงเป้าหมายหลักร่วมกัน นอกจากนั้น ควรคำนึงถึงความเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นสำคัญด้วย



แผนภาพที่ 2 รูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
ตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ ประมวลสาระสำคัญทั้ง 5 ด้านและสรุปในภาพรวม แสดงเป็น แผนภาพประกอบ พร้อมคำอธิบาย ดังนี้

การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ประกอบด้วย หน่วยงานทางการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ภาคประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมวิเคราะห์และรับรู้ข้อมูลปัญหา และนโยบาย มีการประสานแผนการพัฒนาให้มีความสอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานในการตั้งเป้าหมายการพัฒนาการศึกษา ร่วมกันมีส่วนร่วมคิดหาทางออกวิธีการแก้ปัญหาหรือพัฒนา ร่วมกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ เป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ ร่วมกำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดระยะเวลา ร่วมลงมือทำหรือดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ ร่วมกัน ร่วมติดตาม ตรวจสอบ วัดและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เป็นระยะ และมีความต่อเนื่อง มีการรายงานผล ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ และร่วมดำเนินการพัฒนา โดยนำผลที่ผ่านมาเป็นฐานในการแก้ไข หรือพัฒนาในอนาคตต่อไปเรื่อย ๆ ตามวงจรการบริหารงานคุณภาพ Plan (วางแผน) Do (การปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) Action (การดำเนินการ/ปรับปรุงแก้ไข) ทั้งนี้โดยอาศัยพลังการขับเคลื่อนจาก คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) และผู้ว่าราชการจังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นตัวจักรสำคัญ

ยืดหยุ่นตามบริบทพื้นที่ (Flexible according to the context of the area) หมายถึง การปรับตามสถานการณ์อันประกอบด้วย เหตุเฉพาะหน้า ข้อจำกัด ปัญหา ภัยคุกคามทุกสภาวะ ข้อค้นพบ การขาดแคลน และความจำเป็นเร่งด่วน เวลา สถานที่ บุคคล ทรัพยากร งบประมาณ วัฒนธรรมชาติพันธุ์ การบริหารและการจัดการต่าง ๆ ในรูปแบบการบูรณาการ ให้มีความยืดหยุ่น มีความเหมาะสม และสามารถปฏิบัติงานหรือดำเนินการต่าง ๆ ได้จนสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน ซึ่งทั้งนี้ ต้องมีความเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน

การวิจัยและพัฒนา (Research & Development) หมายถึง การดำเนินการใด ๆ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้น ต้องตั้งอยู่บนฐานการวิจัยและพัฒนา หรือใช้การวิจัยเป็นฐานการพัฒนาในทุกมิติที่ทุกหน่วยงานหรือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้มีความตระหนักและรับรู้ถึงความจำเป็นสำคัญร่วมกันในการดำเนินการ ทั้งนี้ดำเนินไปตามวงจรบริหารงานคุณภาพ Plan (วางแผน) Do (การปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) Action (การดำเนินการ/ปรับปรุงแก้ไข)

Swot Analysis หมายถึง การที่ทุกฝ่าย ประกอบด้วย หน่วยงานทางการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ภาคประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมหรือปรึกษาหารือร่วมกันในทุกรูปแบบ เพื่อสร้างการรับรู้และมีกระบวนการสะท้อนข้อมูลที่ได้ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ รวมทั้งสภาพปัญหาและความมุ่งหวังที่ต้องการไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละฝ่าย โดยมีพื้นฐานของการรับฟังด้วยความเข้าใจ ให้เกียรติ ให้ความเคารพ ยอมรับซึ่งกันและกัน เป็นสำคัญ มีความตระหนักในความจำเป็นสำคัญของปัญหา เป้าหมายความสำเร็จ และนโยบายจุดเน้นที่ต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน จนนำไปสู่การวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน กับทุกฝ่ายเป็นลำดับอย่างต่อเนื่องต่อไป ทั้งนี้ดำเนินไปตามวงจรบริหารงานคุณภาพ Plan (วางแผน) Do (การปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) Action (การดำเนินการ/ปรับปรุงแก้ไข)

Planning หมายถึง การมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย อันประกอบด้วย หน่วยงานทางการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ภาคประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วม นำเสนอปัญหา ข้อคิดเห็น แนวทางการพัฒนา ผ่านการประสานแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาแบบบูรณาการของจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยมีการบูรณาการทั้งเนื้อหา รูปแบบ วิธีการงบประมาณ ทรัพยากร บุคลากร สถานที่ และกลุ่มเป้าหมายในการดำเนินการให้มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ และใช้ประโยชน์ร่วมกัน โดยเฉพาะประเด็นที่มีความสอดคล้องไปแนวทางเดียวกัน มีเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษาระหว่างหน่วยงานร่วมกัน อีกทั้งมีส่วนร่วมคิดหาทางออกวิธีการแก้ปัญหาหรือพัฒนาร่วมกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ เป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ กำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดกระบวนการติดตาม และกำหนดระยะเวลาร่วมกันตั้งแต่ต้นจนจบขั้นตอนการดำเนินงาน ทั้งนี้ดำเนินไปตามวงจรบริหารงานคุณภาพ Plan (วางแผน) Do (การปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) Action (การดำเนินการ/ปรับปรุงแก้ไข)

Doing หมายถึง การร่วมกันลงมือปฏิบัติงานหรือดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ร่วมกันของทุกฝ่าย ในทุกมิติ ทั้งของหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา โดยมีพื้นฐานของการรับฟังด้วยความเข้าใจ ให้เกียรติ ให้ความเคารพ ยอมรับซึ่งกันและกันเป็นสำคัญ ทั้งนี้ดำเนินไปตามวงจรบริหารงานคุณภาพ Plan (วางแผน) Do (การปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) Action (การดำเนินการ/ปรับปรุงแก้ไข)

Innovation & Technology หมายถึง การดำเนินการใด ๆ ในทุกมิติ ของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้น ต้องมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นสำคัญ ที่จะสามารถเชื่อมโยงหรือสื่อสารการทำงานร่วมกัน กับทุกหน่วยงานและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนวัตกรรมและเทคโนโลยีจะมาช่วยให้การดำเนินงานมีความสะดวก รวดเร็ว ทันสมัย น่าสนใจ เป็นแหล่งเรียนรู้ และวิธีการค้นคว้าใหม่ๆ เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย เพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนด ประหยัดงบประมาณ ทรัพยากร เวลา การเดินทาง การสื่อสาร และลดจำนวนและภาระงานของบุคลากรได้อย่างดี อีกทั้งสามารถต่อยอดการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้จากการวิจัยและพัฒนาเพื่อแก้ปัญหา ข้อจำกัด ในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน และเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่จะช่วยในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ได้ ทั้งนี้ดำเนินไปตามวงจรบริหารงานคุณภาพ Plan (วางแผน) Do (การปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) Action (การดำเนินการ/ปรับปรุงแก้ไข)

Evaluation & Assessment หมายถึง การดำเนินการตามกระบวนการวิธีการและตามแผนที่กำหนดไว้ร่วมกัน ทั้งการติดตาม ตรวจสอบ วัดผลและประเมินผล ตามกรอบประเด็น และเป็นไปตามเกณฑ์ ตัวชี้วัดที่กำหนด ซึ่งทุกฝ่ายต้องร่วมกันดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เป็นระยะ และมีความต่อเนื่อง มีการรายงานผล ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ และร่วมดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยนำผลที่ผ่านมาเป็นฐานในการแก้ไขหรือพัฒนาในอนาคตต่อไปเรื่อย ๆ ทั้งนี้ดำเนินไปตามวงจรบริหารงานคุณภาพ Plan (วางแผน) Do (การปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) Action (การดำเนินการ/ปรับปรุงแก้ไข)

การอภิปรายผล

ผลการศึกษาค้นคว้านี้ สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ตามลำดับ ดังนี้

การวิเคราะห์ปัญหาการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน ครอบคลุมจำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการมีส่วนร่วมของทีมงาน 2) ด้านการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี และ 5) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ คือ

1.ด้านการมีส่วนร่วมของทีมงาน พบว่า ปัญหาของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน นั้น คือ เรื่องการขาดการบูรณาการ การมีส่วนร่วมกันอย่างจริงจังระหว่างหน่วยงานทางการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อันเนื่องมาจากแต่ละหน่วยงานมีสายการบังคับบัญชา และนโยบายที่แตกต่างกัน ที่สำคัญบุคลากรขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ส่งผลให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานไม่ค่อยราบรื่น และทีมงานบางหน่วยงานไม่ให้ความสำคัญและความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกัน และคิดว่าจะมาเพิ่มภาระงานในความรับผิดชอบให้แก่ตนเองมากขึ้น

นอกจากนั้น บุคลากรยังขาดความชัดเจน ความรู้ ความเข้าใจในแนวคิดพื้นฐานและองค์ประกอบที่สำคัญของบทบาทหน้าที่การทำงานแบบมีส่วนร่วม หรือการทำงานเป็นทีม ยังไม่เป็นระบบ การดำเนินงานยังไม่ครบองค์ประกอบและขาดความต่อเนื่อง หรืออาจกล่าวได้ว่าการประชุมเพื่อสร้างการรับรู้ทำความเข้าใจ และให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับนโยบายของการศึกษาไม่ชัดเจนเพียงพอ และขาดความต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดความไม่เข้าใจในเป้าหมายหลัก (Goal) ร่วมกัน และขาดเอกภาพของการดำเนินงานตามนโยบายและการบริหารจัดการศึกษาตามภาระงาน (Task) ในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน อีกทั้งผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาการศึกษาในภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชนระดับรากหญ้า ก็ยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และเข้าไม่ถึงการแสดงออก ของการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับนโยบายและความต้องการในการร่วมพัฒนาการศึกษาของชุมชนและท้องถิ่นของจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งสอดคล้องกับ เวส (Vesey, 1996 : 31) กล่าวว่า การบริหารยุคใหม่ทำให้เกิดการยอมรับและศรัทธา ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้งานสำคัญตามเป้าหมายจำเป็นต้องใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรและนอกองค์กร นอกจากนั้น ชาง และแอนโทนี (Tsang and Antony, 2001 : 133) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของทีมงาน องค์กรต้องใช้ทักษะและความสามารถของบุคลากรทุกด้าน บุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ต้องทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหา ต้องยอมรับความสามารถของบุคลากรทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ต้องสร้างให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพัน ได้รับการยอมรับและรู้ซึ่งถึงคุณค่าของบุคลากร เพื่อจูงใจบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายคุณภาพ การไว้วางใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต้องกระตุ้นให้บุคลากรควบคุมจัดการและปรับปรุงกระบวนการ โดยรู้จักแบ่งความรับผิดชอบกันเอง ผู้บริหารต้องสนใจคำแนะนำของพนักงานมากขึ้นเพราะพนักงานเข้าใจปัญหาการทำงานแต่ละวันดีกว่าผู้บริหาร การสร้างทีมต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารกันระหว่างพนักงานทุกระดับ

2. ด้านการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง พบว่า การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาขาดความต่อเนื่อง ขาดระบบการติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เพราะส่วนใหญ่ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานตามกรอบของภารกิจของหน่วยงานและตามวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรเท่านั้น จึงไม่สามารถนำผลที่ได้มาสู่การแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างแท้จริง ซึ่งมีปัญหาและข้อจำกัดหลายประการ เช่น ขาดงบประมาณ ขาดผู้นำทีมที่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน หน่วยงานหรือในสถานศึกษามีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบ ใหม่ ๆ ทุกปี ทำให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเกิดความไม่ก้าวหน้าอย่างที่ควรจะเป็น ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องทุก ๆ ปีนั้นจะก่อให้เกิดคุณภาพโดยรวมในทุกมิติ ซึ่งสอดคล้องกับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2552 : 4) ได้ กล่าวว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการคุณภาพโดยรวม โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมจำเป็นต้องมีการปรับปรุงคุณภาพอยู่ตลอดเวลา เพื่อกระตุ้นให้บุคลากร ทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของการปรับปรุงวิธีการต่าง ๆ รวมทั้งกระบวนการทำงานการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องจึงเน้นการบริการและการผลิตและเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

อีกอย่าง มิตินองเรื่องคุณภาพการศึกษา ส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญเพียงแค่ผลการทดสอบเป็นหลัก ได้แก่ ผล O-NET / NT / RT แต่มิตินองด้านอื่น ๆ ของความเป็นมนุษย์ที่แท้จริงกลับมองเป็นรองหรือไม่ได้พูดถึงเลย หรือถ้าเป็นการดำเนินโครงการหรือกิจกรรม การวิเคราะห์ผลการดำเนินโครงการต่าง ๆ ก็ยังไม่ลงลึกถึงสาเหตุที่เป็นประเด็นปัญหา หรืออุปสรรคที่แท้จริง จึงส่งผลให้การจัดทำโครงการในปีถัด ๆ มาไม่ได้ตอบสนองหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ หรืออาจกล่าวได้ว่าแก้ปัญหาไม่ตรงจุดนั่นเอง

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ครูรุ่นใหม่ขาดทักษะและประสบการณ์ทางวิชาชีพ ขาดคุณลักษณะความเป็นครูที่ดี ในขณะที่ครูรุ่นเก่าไม่ปรับตัว ปรับวิธีสอน ไม่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ขาดทักษะด้าน ICT จึงมีผลต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร หรือขาดโอกาสการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่ผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่ต้องส่งต่อการรับรู้ เรียนรู้ของผู้เรียน ให้เข้ากับสังคมและลักษณะการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไป อีกอย่างครูก็มีภาระงานจำนวนมาก ทั้งงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ จึงทำให้การเตรียมการเรียนการสอน และสมาธิในการทำงานน้อยลง ประสิทธิภาพของการทำงานก็ลดลง ตลอดจนไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง

สำหรับการพัฒนาบุคลากรนั้น ควรมีการพัฒนาในเรื่องที่จำเป็นและมีความต้องการเป็นหลัก ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทางราชการก่อน และควรมีการพัฒนาพร้อม ๆ กันเป็นระบบทีม ไม่ใช่พัฒนาเพียงบางคน บางตำแหน่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น เพราะในความเป็นจริงการพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้นบุคลากรซึ่งเป็นทีมงาน ต้องร่วมรับรู้ปัญหา นโยบาย และมีเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน จึงจะมีผลทำให้การขับเคลื่อนงานต่าง ๆ มีพลัง และบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ที่ผ่านมา แนวทางการพัฒนาบุคลากรยังไม่มีทิศทางชัดเจน อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของนโยบายบ่อยเกินไป และงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ หรือมีน้อย ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาศักยภาพไม่เต็มที่ และต่อเนื่อง ประกอบกับ บุคลากรมีการโยกย้ายบ่อย และระยะทางที่ห่างไกลทำให้การเดินทางในพื้นที่จังหวัด

แม่ฮ่องสอน ต้องใช้เวลา มีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ครู และบุคลากร ขาดอิสระในการจัดการงานของตนเอง อย่างเต็มที่ ต้องปฏิบัติตามนโยบายของต้นสังกัด ซึ่งอาจไม่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพบริบทของพื้นที่ และความต้องการจำเป็นของบุคลากรอย่างแท้จริง

อีกอย่างปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรที่พบบ่อย ๆ คือ การขาดแคลนบุคลากรทางการศึกษา ในสำนักงาน ฯ และขาดแคลนบุคลากรครูผู้สอนในสถานศึกษา หรือบางแห่งมีครูแต่ไม่ตรงวุฒิ ทำให้ครูบางส่วนต้องทำการสอนในสิ่งที่ตนเองไม่ถนัด มีผลให้ผลสัมฤทธิ์ในวิชานั้น ๆ ไม่ดีเท่าที่ควร นอกจากนี้ บุคลากรยังขาดทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะการประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน ระหว่างหน่วยงาน ทักษะทางเทคโนโลยี และทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารและการจัดการ ถ้าบุคลากรได้รับการพัฒนาแล้วทุกสิ่งทุกอย่างก็จะพัฒนาง่ายขึ้น การพัฒนาบุคลากรช่วยแก้ไขข้อบกพร่องขององค์กรช่วยเหลือผู้ไม่มีประสบการณ์เพื่อกระตุ้นความเจริญด้านวิชาชีพ ทำให้เกิดการพัฒนาสิ่งใหม่ เกิดวิทยาการให้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว บุคลากรคิดสร้างสรรค์เทคโนโลยี วิธีการใหม่ ๆ มาใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับการพัฒนาองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ เค็สเตเตอร์ (Casterter, 1996 : 238) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นรากฐานสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวมช่วยพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตาม ความต้องการทำให้บุคลากรทุกคนมีการพัฒนาทักษะในการทำงานมากขึ้น อีกทั้งช่วยเพิ่มพลังอำนาจให้กับบุคลากร จูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ สร้างความสุขในการทำงานและสร้างบรรยากาศแห่งมิตรภาพ รวมทั้งยกระดับความรู้แก่บุคลากร อบรมทักษะตามความจำเป็นทำให้ผลผลิตสูงขึ้น

4. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พบว่า การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยียังขาดความเป็นเอกภาพ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของนโยบายบ่อยเกินไป บางหน่วยงานมีเทคโนโลยีแต่ไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ เนื่องจากการไม่เข้าใจทิศทางหรือแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน หรือการขาดการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานนั่นเอง

อีกอย่างที่เป็นปัญหาสำคัญมากนั่นก็คือ ในพื้นที่บนเขาสูง มีความยากลำบาก และห่างไกล ระบบกระแสไฟฟ้าภูมิภาคเข้าไม่ถึง มีเฉพาะพลังงานจากโซลาร์เซลล์ ซึ่งมีจำนวนแผงไม่มากพอ ทำให้เก็บพลังงานจากแสงอาทิตย์ได้น้อย อุปกรณ์ประกอบ เช่น แบตเตอรี่ มีจำนวนน้อย บางส่วนก็เสื่อม หรือเสียหาย เก็บพลังงานไฟฟ้าได้น้อย หรือไม่ได้เลย ไม่มีงบประมาณที่จะซ่อมบำรุง หรือมีบุคลากรที่มีความรู้คอยช่วยดูแลรักษา ประกอบกับภูมิอากาศบนเขาสูงมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของวัสดุ อุปกรณ์และสื่อทางเทคโนโลยีอย่างมาก จึงเป็นอุปสรรคและข้อจำกัดที่จะนำไปใช้ในการเรียนการสอน ทำให้ผู้เรียนเสียโอกาสในการรับรู้และเรียนรู้ ระบบสัญญาณ internet มีไม่ครอบคลุมทุกโรงเรียน โดยเฉพาะหน่วยงานหรือโรงเรียนที่ตั้งอยู่บนเขาสูงและห่างไกล นอกจากนี้ยังขาดแคลน Computer และอุปกรณ์ สื่อ เทคโนโลยีการเรียนการสอนทั้งปริมาณ และคุณภาพ ที่สำคัญขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีโดยเฉพาะ ทำให้การพัฒนาเป็นไปได้ยากมาก รวมทั้งการขาดงบประมาณสนับสนุนให้เกิดการทำวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน

อาจกล่าวได้ว่า ในโลกยุคปัจจุบันนี้ ไม่ว่าเราจะอยู่มุมไหนของโลกใบนี้ จะเป็นทีลำบาก ห่างไกล หรือในจุดที่เจริญรุ่งเรืองก้าวหน้า นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และการใช้ชีวิตของเรามีคุณภาพชีวิตที่ดีมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ กิดานันท์ มลิทอง (2548 : 5) กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นการนำแนวคิด หลักการ ความรู้ ระเบียบวิธี กระบวนการ ตลอดจนผลผลิตทาง วิทยาศาสตร์ทั้งในด้านสิ่งประดิษฐ์หรือวิธีการปฏิบัติ มาประยุกต์ใช้เพื่อขยายขีดความสามารถของมนุษย์ ช่วยให้การงานดีขึ้นและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานนั้นให้มากยิ่งขึ้น การทำงาน โดยใช้เทคโนโลยีเป็นการนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์

5. ด้านการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ ยังขาดกระบวนการ การมีส่วนร่วมของ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง หัวหน้าหน่วยงาน ผู้อำนวยการกลุ่ม หรือผู้บริหารเมื่อวางแผนกลยุทธ์แล้ว ควรมีการ สื่อสาร สร้างการรับรู้ ทำความเข้าใจให้แก่ทีมผู้ปฏิบัติงานให้รู้และมีความเข้าใจอย่างทั่วถึง เพื่อการ ขับเคลื่อนภาระงานตามเป้าหมาย และมีเอกภาพเดียวกัน

ที่ผ่านมา การวางแผนกลยุทธ์ในส่วนจังหวัด ท้องถิ่น หรือชุมชน ไม่ค่อยมีอิสระอย่างแท้จริง เพราะต้องคิดโครงการและดำเนินการตามกลยุทธ์ของส่วนกลางเป็นสำคัญ กลยุทธ์ที่ดำเนินการ จึงไม่ตรง ต่อความต้องการของจังหวัด ท้องถิ่น หรือชุมชน อีกอย่าง ขาดหน่วยงานกลางที่จะประสานเพื่อให้เกิดการ ดำเนินการเพื่อกำหนดเป็นแผนงาน หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ จึงมีผลให้รู้เป้าหมายร่วมกันแต่ต่างคนต่างทำ ไม่มีการติดตามผล แลกเปลี่ยนเรียนรู้ พูดคุย หรือแก้ไข ปัญหาาร่วมกัน ที่สำคัญงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานก็ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ดังนั้น เมื่อนำสู่ การปฏิบัติจึงไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน อาจกล่าวได้ว่า การ วางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างมีส่วนร่วม นั้นมีความสำคัญต่อการสำเร็จตาม เป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ เฮย์เนส (Haines, 2004 : 76 ; Lorenzen, 2006 : 22) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ไม่มีกิจการใด ๆ ที่วางแผนเพียงครั้งเดียวแล้วจะประสบ ความสำเร็จตลอดไป และการบริหารจัดการเกิดประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นไปตามวัตถุประสงค์

ผลการศึกษาปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบความสำเร็จ ครอบคลุมจำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการมีส่วนร่วมของทีมงาน 2) ด้านการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านการพัฒนา บุคลากร 4) ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี และ 5) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ คือ

1.ด้านการมีส่วนร่วมของทีมงาน พบว่า หัวหน้าทุกหน่วยงานทางการศึกษา ต้องมีภาวะผู้นำ ต้องมีการประสานงานกัน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สร้างการรับรู้ และความตระหนักของทีมงานต่อนโยบายและเป้าหมายที่จะดำเนินการร่วมกัน มีการ กำหนดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานในระดับจังหวัดเพื่อแก้ปัญหาการแยกส่วนในการปฏิบัติงาน ระหว่างหน่วยงาน สร้างและพัฒนาศักยภาพของทีมงานที่มาจากองค์กรต่าง ๆ ให้มีความรู้และมี ประสบการณ์ มีแนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน นอกจากนั้นร่วมกันประสานทุกหน่วยงาน ทุกภาค ส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้า มามีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน มีการติดตามประเมินผล

ในรูปแบบคณะกรรมการ คณะกรรมการ เป็นต้น โดยใช้กลไกของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด แม่ฮ่องสอน และคณะอนุกรรมการศึกษาธิการจังหวัด เป็นหลักในการช่วยขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนให้มีความต่อเนื่องและเกิดสัมฤทธิ์ผลในที่สุด ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการรับรู้ปัญหาด้วยกัน การร่วมมือกันแก้ปัญหา ล้วนเป็นเรื่องที่มีผลต่อคุณภาพและความสำเร็จของงานทั้งสิ้น สอดคล้องกับ เรฟอร์ด (Ledford, 1993 : 143) อธิบายว่า การมีส่วนร่วมของทีมงาน หมายถึงการขยายอำนาจในการตัดสินใจ การได้ข้อมูลองค์การ ได้รับรางวัล การเพิ่มทักษะและเทคนิคทางสังคมไปสู่บุคลากรระดับล่างสุดขององค์การ มืองค์ประกอบ 4 ประการ คือ การได้อำนาจการตัดสินใจ การได้ข้อมูลที่เพียงพอ การได้รับรางวัล และการเพิ่มทักษะทางเทคนิคและสังคม

2. ด้านการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง พบว่า ปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบความสำเร็จ คือ ควรมีการทำประชาคมในพื้นที่ เพื่อสร้างการรับรู้และเข้าใจถึงปัญหาและร่วมกันแก้ไขปัญหามาสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดระบบการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละองค์กรให้มีความสอดคล้องกัน มีการรายงานผลการปฏิบัติงานและการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานให้ผู้ว่าราชการทราบ เมื่อสิ้นปีงบประมาณทุกครั้ง และควรมีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกันทุกหน่วยงาน ในระยะ 3-5 ปี อาจกล่าวได้ว่า การปรับปรุงคุณภาพจะช่วยลดปัญหาและข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2552 : 4) ได้ กล่าวว่า การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องมีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการ เพราะช่วยลดปัญหาและข้อผิดพลาดและค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนได้โดยที่ผลผลิตและบริการ อีกทั้งเป็นการบริหารจัดการที่ไม่มีจุดสิ้นสุด มีการวางแผนการทำงานและแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลา จากจุดหนึ่งไปสู่อีกจุดหนึ่ง โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานให้สามารถดำเนินงานก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเน้นการเปลี่ยนแปลงการบริการหรือผลผลิตที่มีความหมาย เน้นผลผลิตที่ดีที่สุด เป็นประโยชน์แก่ลูกค้ามากที่สุด ที่สำคัญเน้นการตรงต่อเวลา

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ควรมีการจัดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในการส่งเสริมสนับสนุนหรือกระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะที่ต้องการและมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และพัฒนาวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอในทุกรูปแบบ รวมทั้งการพัฒนาจิตสำนึกของบุคลากรในการปฏิบัติงานร่วมกันนอกจากนั้น ควรมีการพบปะ มีการประชุมเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือมีเครือข่ายการทำงานร่วมกันซึ่งจะเป็นการพัฒนาการทำงานร่วมกันอีกรูปแบบหนึ่งด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ แนสเบอร์เกอร์ (Naschberger, 2010 : 13) การวางแผนพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเพราะมนุษย์จัดเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและจำเป็นสำหรับโลกมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีการสะสมความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ที่สามารถนำกลับมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการพัฒนาให้มีคุณภาพอยู่เสมอด้วยวิธีการต่าง ๆ กัน การวางแผนพัฒนาบุคลากรจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงาน บุคลากรเป็นสิ่งที่สามารถเพิ่มคุณค่าและนำมาใช้ได้อย่างคุ้มค่า ทั้งยังมีประสิทธิภาพสูง

และในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าภาครัฐ รัฐวิสาหกิจหรือภาคเอกชนยอมรับกันแล้วว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า จึงพยายามใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีขีดความสามารถสูง

4. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พบว่า ควรส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ประหยัดเวลา เพิ่มความรวดเร็วในการทำงาน และเพื่อให้บริการประชาชนหรือหน่วยงาน ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนงบประมาณ ในการจัดหาสื่อเทคโนโลยี และการพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ในทุก ๆ มิติไม่ว่าจะเป็น มิติของคุณภาพผู้เรียน มิติของการบริหารจัดการ มิติของการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ และควรจัดหาทีมงานหรือบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้มีจำนวนมากเพียงพอต่อการทำงานหรือให้บริการในพื้นที่แม่ฮ่องสอน รวมทั้งอบรมให้ความรู้ วิธีการแก่บุคลากรทางการศึกษาทุกฝ่ายในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนให้มีปริมาณที่มากขึ้น พร้อมทั้ง จัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาทำการศึกษาเพื่อต่อยอดความก้าวหน้าด้วย ที่สำคัญต้องเร่งแก้ไขปัญหาให้กับสถานศึกษาที่อยู่บนภูเขา หรือพื้นที่สูง ที่ไม่มีสัญญาณ Internet และไม่มีกระแสไฟฟ้าใช้ และที่มีใช้งานอยู่ก็ขาดความเสถียรในการใช้งาน มีผลให้วัสดุ อุปกรณ์ และ Computer เกิดความเสียหาย ซึ่งมีความสอดคล้องกับ ลีวาย และกรัยเบริก (Levine and Gilbert, 1995 : 87) กล่าวว่า เทคโนโลยีที่สนับสนุนการโอนถ่ายความรู้ จะต้องผสมผสานเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น Intranet Groupware Internet เข้ากับแนวปฏิบัติด้านการจัดการวิธีหนึ่งทีเทคโนโลยีช่วยส่งเสริมให้เกิดการสร้างแนวขึ้นได้ คือ ใช้เทคโนโลยีเพื่อแสวงหาข้อมูล รวมถึงการติดตามผลในเวลาจริง และการสื่อสารกับลูกค้า Groupware ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน โดยช่วยติดตามสถานะของความคิด และการสื่อสารดังกล่าวกับกลุ่มต่าง ๆ หรือช่วยขยายเครือข่ายให้กว้างขวางแผ่ขยายไปยังขึ้น เทคโนโลยีช่วยทำให้ประเมินผลแนวคิดใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วโดยเป็นการจับตามองการดำเนินงานและการดำเนินธุรกรรมรวมถึงมีการคำนวณหาประสิทธิภาพของความคิด เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลสามารถนำมาใช้หาประสิทธิภาพความคิดได้ โดยใช้วิธีทางสถิติเทคโนโลยีช่วยกระจายความคิดได้ โดยทำให้มุ่งเป้าหมายที่ลูกค้าได้ง่ายยิ่งขึ้น

5. ด้านการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า การวางแผนกลยุทธ์นั้น ต้องมีการบูรณาการ การมีส่วนร่วมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการกำหนดเจ้าภาพ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ ร่วมกันอย่างชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง มีความสอดคล้องกับบริบทความต้องการและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประหยัด คุ่มค่า เกิดสัมฤทธิ์ผลแท้จริงในที่สุด นอกจากนั้น ควรจัดงบประมาณสนับสนุนเพื่อให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ ประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย และควรส่งเสริมและให้อิสระแก่ชุมชนในพื้นที่ ได้มีโอกาสในการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชุมชนด้วยตนเอง อาจกล่าวได้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ไม่มีกิจการใด ๆ ที่วางแผนเพียงครั้งเดียวแล้วจะประสบความสำเร็จตลอดไป ซึ่งสอดคล้องกับ เฮย์เนส (Haines, 2004 : 76 ; Lorenzen, 2006 : 22) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการดำเนินการร่วมกันของนักบริหารและนักวางแผน นักวางแผนมีบทบาทในการเสนอจุดมุ่งหมายและวิธีการนักบริหารเป็นผู้มีบทบาทในการตัดสินใจ จัดทำแผนนำทางในการตัดสินใจ สร้างความกระจ่างของ

วิสัยทัศน์ พันธกิจและการควบคุมและการจัดองค์กร ช่วยองค์กรปรับปรุงสภาพและตำแหน่งงานด้วย ศักยภาพภายในองค์กรและภายนอกทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมืองและแนวโน้มทางสังคม

ช่วยควบคุมการทำงานของทีมงานและคณะกรรมการและการวัดผลประเมินผล รวมทั้งความ รับผิดชอบ เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจในการสร้างหรือพัฒนาองค์กรในอนาคต การบริหารจัดการเกิด ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และการบริหารจัดการเกิดประสิทธิภาพ ช่วยให้ ประหยัดทั้งงบประมาณ ระยะเวลาและ บุคลากร

ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน ครอบคลุมจำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการมีส่วนร่วมของ ทีมงาน 2) ด้านการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้าน นวัตกรรมและเทคโนโลยี และ 5) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ คือ

1. ด้านการมีส่วนร่วมของทีมงาน พบว่า ทุกหน่วยงานทางการศึกษา ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ควรเข้ามามีส่วนร่วมใน การประชุม สร้างการรับรู้ และความตระหนักในนโยบายและเป้าหมายร่วมกัน ในทุกช่องทาง ทุกวิธีการ ทั้งออฟไลน์ และออนไลน์ ตามสถานการณ์ และบริบทพื้นที่ที่เหมาะสม มียุทธศาสตร์ และมีการวางแผน งาน กำหนดทิศทางการทำงาน มีโครงการและกิจกรรม กำหนดผู้รับผิดชอบ มีแผนและวิธีการติดตาม ประเมินผล มีการพัฒนา และแก้ไขปัญหาจากการดำเนินงานร่วมกัน โดยใช้กลไกขององค์คณะบุคคลที่มี ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานร่วมด้วย ทั้งนี้ ทำให้การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาใน ภาพรวมของจังหวัดแม่ฮ่องสอน จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับ ฟิตซ์เจอร์ส (Fitzgerald, 1999 : 211) อธิบายว่าการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานจะเน้นการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ร่วมกันและมีการประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ยังเห็นสอดคล้องไปในแนวทาง เดียวกับ ชาง และแอนโทนี (Tsang and Antony, 2001 : 133) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของทีมงาน องค์กรต้องใช้ทักษะและความสามารถของบุคลากรทุกด้าน บุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ต้องทำงานเป็นทีม เพื่อแก้ปัญหา ต้องยอมรับความสามารถของบุคลากรทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ต้อง สร้างให้บุคลากรเกิดความรู้สึกร่วมกัน ได้รับการยอมรับและรู้ซึ่งถึงคุณค่าของบุคลากร เพื่อจูงใจบุคลากร ให้บรรลุเป้าหมายคุณภาพ การไว้วางใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต้องกระตุ้นให้บุคลากรควบคุม จัดการและ ปรับปรุงกระบวนการ โดยรู้จักแบ่งความรับผิดชอบกันเอง ผู้บริหารต้องสนใจคำแนะนำมาของพนักงาน มากขึ้นเพราะพนักงานเข้าใจปัญหาการทำงานแต่ละวันดีกว่าผู้บริหาร การสร้างทีมต้องอาศัยการ ติดต่อดูแลสื่อสารกันระหว่างพนักงานทุกระดับ

2. ด้านการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง พบว่า การจะปรับปรุงคุณภาพการศึกษา อย่างต่อเนื่องได้นั้น ต้องมีปัจจัยที่บ่งชี้ให้ต้อง ดำเนินการ คือ 1) ต้องรู้ผลของการบริหารจัดการและการ จัดการเรียนรู้ จากการนิเทศ ติดตาม และตรวจสอบ ว่าผลที่ได้มานั้นเป็นอย่างไร 2) ต้องรู้ผลจากการวัด และประเมินผลจากการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ หรือการดำเนินโครงการหรือกิจกรรม ว่ามี ผลออกมาเป็นอย่างไร 3) เมื่อรู้ผลที่ออกมาแล้ว ทุกหน่วยงานทางการศึกษา ต้องยอมรับว่าผลที่ได้มานั้น เป็นความรับผิดชอบร่วมกัน มีความจำเป็นและสำคัญที่ต้องดำเนินการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาอย่าง

เร่งด่วนร่วมกัน จากนั้นจึงเป็นที่มาว่า ร่วมกันหาวิธีการ หรือนวัตกรรมในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหา ร่วมกันต่อไป 4) ทุกหน่วยงานทางการศึกษาต้องคำนึงถึงเอกภาพและเป้าหมาย หลักของการดำเนินการ ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ รัฐบาล และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และตระหนักในการพัฒนา คุณภาพทางการศึกษาเป็นสำคัญร่วมกัน 5) ทุกหน่วยงานทางการศึกษา ต้องมีระบบหรือนวัตกรรมในการ ติดตาม และประเมินผล เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง หรืออาจเรียกได้ ว่า “ใช้การวัดและประเมินผลนำการพัฒนา” โดยเปิดกว้างให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการ ดำเนินงาน อาจกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้วงจรคุณภาพจะทำให้เกิดการ พัฒนา และ ควบคุม ตรวจสอบ และการคงรักษาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ Berasategui, 2003 : 243 ได้ กล่าวว่า การนำระบบการบริหารแบบ PDCA หรือวงจรคุณภาพ ซึ่งได้แก่ Plan หมายถึง การวางแผนการทำงาน Do หมายถึงการนำ แผนไปปฏิบัติ Check หมายถึงการตรวจสอบทบทวน Act หมายถึงการนำไปปฏิบัติหลังจากมีการตรวจสอบประเมินผลแล้วและนำกลับไปปรับปรุงคุณภาพ อย่าง ต่อเนื่องต่อไป การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องที่ใช้วงจรคุณภาพ PDCA มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับแก้ ผลลัพธ์การทำงานที่เบี่ยงเบนออกไปจากมาตรฐาน เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงงานในแต่ละรอบของวงจร คุณภาพ PDCA อย่างต่อเนื่องเป็นระบบการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นประโยชน์ในการ บริหาร เพราะจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามที่ต้องการ ประหยัดพลังงาน เวลาและค่าใช้จ่าย รวมทั้งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าอีกด้วย นอกจากนี้การทำงานที่ใช้วงจรคุณภาพ PDCA ยังก่อให้เกิด ประโยชน์ด้านอื่น ๆ ตามมาอีกทั้งระดับ บุคคลมีการแก้ไขจุดบกพร่องและพัฒนาตนเองสามารถจัดการกับ วิกฤติที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้ทันทั่วทั้งที่ มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน สร้างภาวะผู้นำ ให้แก่บุคลากรในองค์กร เกิดนวัตกรรมอันเป็นผลจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยกกระดับมาตรฐานสู่ความ เป็นเลิศขององค์กร

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า จังหวัดแม่ฮ่องสอน บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานทางการ ศึกษา มีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัด ดังนั้นเมื่อครบกำหนดเวลาที่จะยื่นขอย้ายกันเป็นเรื่องปกติ ดังนั้น จึงมี บุคลากรหมุนเวียนไหลเข้าออกอยู่เสมอในแต่ละปี ดังนั้น 1) ต้องมีแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมในการ พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 2) ต้องเปิดโอกาสหรือสนับสนุนให้ครูหรือ บุคลากรทางการศึกษาได้เข้าถึงแหล่งเรียนรู้ มีสังคมหรือเวทีแสดงหรือนำเสนอศักยภาพของตนเอง ที่มีความเอื้ออาทรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีที่ปรึกษา เพื่อเข้าสู่ครูและบุคลากร มีอาชีพในอนาคตอย่างมี ระบบ 3) การพัฒนาครูหรือบุคลากร ต้องอยู่บนฐานของข้อมูลที่ได้รับการนิเทศติดตาม และประเมินผล และบนพื้นฐานของหน้าที่ตามตำแหน่งหรือการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบเป็นหลัก ถึงจะสามารถพัฒนางาน และพัฒนาบุคลากรตามความจำเป็น และความต้องการอย่างแท้จริง 4) การพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งสู่การ พัฒนางานนั้น ควรต้องอยู่บนพื้นฐานของการทำวิจัยเพื่อพัฒนา และการปรับตัวซึ่งเป็นผลจากการ เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์โลกทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและคุณภาพชีวิตของมวลมนุษยชนเป็นหลัก อย่างต่อเนื่อง อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคลากร ทำให้เกิดการพัฒนาลิขิตใหม่ เกิดวิทยาการให้ เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว บุคลากรคิดสร้างสรรค์เทคโนโลยี วิธีการใหม่ ๆ มาใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ กับการพัฒนาองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ เค็สเตเตอร์ (Castetter, 1996 : 238) กล่าวว่า การพัฒนา

บุคลากรเป็นรากฐานสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวมช่วยพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตาม ความต้องการทำให้บุคลากรทุกคนมีการพัฒนาทักษะในการทำงานมากขึ้น อีกทั้งช่วยเพิ่มพลังอำนาจให้กับบุคลากร จูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ สร้างความสุขในการทำงานและสร้างบรรยากาศแห่งมิตรภาพ รวมทั้งยกระดับความรู้แก่บุคลากร อบรมทักษะตามความจำเป็นทำให้ผลผลิตสูงขึ้น

4. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พบว่า บริบทพื้นที่ของจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้น การเข้าถึงและการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีของบุคลากรในหน่วยงานทางการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจไม่ครอบคลุมทั้งหมด ดังนั้น ควรส่งเสริมการเข้าถึงการพัฒนา การให้บริการแหล่งเรียนรู้ และใช้เทคโนโลยีมาอำนวยความสะดวกหรือพัฒนางานในหน้าที่ของตนเองให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ทันสมัย และชัดเจนมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทางราชการร่วมกัน นอกจากนี้ควรมีวิธีการบูรณาการการดำเนินงานที่หลากหลายตามสภาพและสถานการณ์ที่เหมาะสมของพื้นที่ และข้อจำกัดต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและการบรรลุตามเป้าหมายของการดำเนินงานเป็นหลักร่วมกัน และที่สำคัญ หน่วยงานทางการศึกษาทุกแห่ง ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานทางการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการวิจัยหรือพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา เช่น นวัตกรรมทางการบริหารจัดการศึกษา นวัตกรรมจัดการการเรียนรู้ นวัตกรรมทางการนิเทศติดตาม และนวัตกรรมในการพัฒนาสื่อ แหล่งเรียนรู้ และอื่น ๆ ร่วมกัน เป็นต้น

อาจกล่าวได้ว่า ปัจจุบันนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาช่วยให้เกิดประสิทธิภาพของงานที่ทำมากขึ้น ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องเตรียมความพร้อมในทุกหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับ เรอร์ และเดวิดสัน (Maurer and Davidson, 1998 : 289) กล่าวว่า การดำเนินการเตรียมความพร้อมของเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญ ประกอบด้วย กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการใช้เทคโนโลยี วางแผน รวบรวม จัดหาหรือจัดซื้อตามความต้องการและความจำเป็น จัดทำตารางการปฏิบัติงานและการใช้งาน กำหนดมาตรการการใช้งานโดยเน้นความคุ้มค่าและความปลอดภัย จัดบุคลากรดูแลรักษาเทคโนโลยีให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์ ประเมินผลการใช้เทคโนโลยี และนำผลการประเมินมาปรับปรุงวางแผนพัฒนาการใช้เทคโนโลยี

5. ด้านการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า หน่วยงานทางการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรมีความเข้าใจ และมีเป้าหมายหลักของการดำเนินงานตามนโยบาย และการขับเคลื่อนภารกิจอย่างเป็นเอกภาพร่วมกันทุกหน่วยงาน ดังนั้นแล้วควรมีการบูรณาการการบริหารจัดการศึกษา งานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบริหารงานบุคคล งานงบประมาณ งานระดมทรัพยากร และงานสัมพันธ์ชุมชนร่วมกัน และควรมีการวางแผนกลยุทธ์ ออกแบบ และกำหนดประเด็นการพัฒนา และแก้ไขปัญหาการดำเนินงานร่วมกัน ทั้งหน่วยงานทางการศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่เป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล และระดับกลุ่มโรงเรียน ทั้งนี้ การวางแผนกลยุทธ์ ควรคำนึงถึงเป้าหมายหลักร่วมกัน นอกจากนี้ควรคำนึงถึงบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นสำคัญด้วย อาจกล่าวได้ว่า ควรมีการกระจายอำนาจในการวางแผนกลยุทธ์ ของสถานศึกษาและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมขับเคลื่อนไปด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับ พาทีพย์ ชมคำ, 2552 : 11 – 13 กล่าวว่า การบริหารและการจัดการศึกษาในสถานศึกษาต้องมีการ

กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ตลอดจนต้องใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมือง และหลักการมีส่วนร่วม คือ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศไม่ว่าด้วยการแสดงความคิดเห็น การไต่สวน การประชาพิจารณ์ และการแสดงประชามติหรืออื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย