



บทความพิเศษ (Selected Article)

การวิจัยและพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ A Research and Development of the Integrated Administration Strategy (IAS) for Learning Reform

นคร ตังคะพิภพ¹, เรืองยศ แวดล่อม², และสมฤทธิ กางเพ็ง³

นักวิชาการอิสระ^{1,2,3}

Nakorn Tangkapipope¹, Rueangyot Waedlom², and Samrit Kangpheng³

Benchamatheputhit Phetchaburi School¹

Independent scholars^{1,2,3}

Received: November 12, 2021, Revised: January 09, 2022, Accepted: February 27, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาและพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา 2) เพื่อทดลองและศึกษาผลของยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมในสถานศึกษาที่มีต่อผลผลิตของสถานศึกษา และ3) เพื่อปรับปรุงยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมหลังจากทดลองใช้ในสถานศึกษาแล้ว กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี 6 แห่ง ได้แก่ สถานศึกษาดั้งแบบ 1 โรงเรียน (โรงเรียนเบญจมเทพวิทยาคารจังหวัดเพชรบุรี) สถานศึกษาเครือข่าย 4 โรงเรียน และสถานศึกษานอกเครือข่าย 1 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 374 คน การทดลองยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการทดลองยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมกับสถานศึกษาดั้งแบบ 1 โรงเรียน ระยะที่ 2 เป็นการทดลองยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมในสถานศึกษาดั้งแบบ สถานศึกษาเครือข่าย 4 โรงเรียน และสถานศึกษานอกเครือข่าย 1 โรงเรียน ระยะที่ 3 เป็นการทดลองยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมที่ปรับเปลี่ยนแล้วกับสถานศึกษาดั้งแบบ ระยะเวลาในการทดลองอยู่ในระหว่างปีการศึกษา 2545 ถึงปีการศึกษา 2548 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมที่อยู่ในรูปคู่มือการบริหาร 2) แบบประเมินการดำเนินงานยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวม 3) แบบบันทึกเพื่อเก็บข้อมูลผลผลิตของโรงเรียน ได้แก่ ผลผลิตด้านนักเรียน ผลผลิตด้านครู และผลผลิตภาพรวมของโรงเรียน โดยเก็บข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบที และสถิติทดสอบเอฟ ผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเป็นรูปแบบการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาดั้งแบบนำหัวหน้างานของ 5 ยุทธศาสตร์ย่อย ซึ่งได้แก่ การบริหารแบบฐานโรงเรียน การปฏิรูปการเรียนรู้ การประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการโดยให้ชื่อว่า ศูนย์ประสานงานซึ่งทำหน้าที่ประสานงานดูแลให้งานของ 5 ยุทธศาสตร์ย่อยให้สอดคล้องกันผลการทดลองยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมในสถานศึกษา พบว่า ผลการทดลองในระยะที่ 1 พบว่า ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมมีผลต่อการดำเนินงานยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมของบุคลากรในโรงเรียนเบญจมเทพวิทยาคารจังหวัดเพชรบุรี การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการทดลองในระยะที่ 2 พบว่า

¹ Corresponding author, Tel. 088-560-6666, Email: skangpheng@gmail.com



สถานศึกษาต้นแบบ สถานศึกษาเครือข่าย และสถานศึกษานอกเครือข่าย มีการดำเนินงานยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวม หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาต้นแบบสูงกว่าทุกโรงเรียน และพบว่าผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์ของสถานศึกษานอกเครือข่ายสูงกว่าผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเครือข่าย 1 โรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการทดลองในระยะที่ 3 พบว่า ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมที่ปรับเปลี่ยนแล้ว ทำให้โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรีเป็นโรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์ เมื่อวัดจากผลผลิตด้านนักเรียน ผลผลิตด้านครู และผลการดำเนินงานของโรงเรียน หลังทดลองใช้ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมมีแนวโน้มสูงกว่าการบริหารแบบเดิม การบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมที่ปรับใหม่จะเป็นรูปแบบการบริหารที่ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ย่อยเหมือนเดิม แต่ความสำคัญทั้ง 5 ยุทธศาสตร์จะถูกแบ่งเป็น 2 ยุทธศาสตร์หลัก และ 3 ยุทธศาสตร์สนับสนุน ซึ่งยุทธศาสตร์หลัก คือ ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการเรียนรู้และยุทธศาสตร์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ส่วนยุทธศาสตร์สนับสนุน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การบริหารแบบฐานโรงเรียน ยุทธศาสตร์การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพ และยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งพบว่ายุทธศาสตร์สนับสนุนทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ ส่งผลต่อความสมบูรณ์ของปัจจัยการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และนำมาเป็นปัจจัยพร้อมสำหรับการดำเนินงานยุทธศาสตร์หลักอีก 2 ยุทธศาสตร์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ และส่งผลให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และโรงเรียนแห่งคุณภาพ

คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์, การบริหารแบบหลอมรวม, การปฏิรูปการเรียนรู้

Abstract

The purposes of this study were: 1) to develop a school administrative model which was based on the Integrated Administration Strategy (IAS), 2) to experiment and to study the effects of the Integrated Administration Strategy on the school's administration and 3) to modify the Integrated Administration Strategy after its implementation in schools. The samples consisted of 374 school administrators and teachers in 1 prototype school (Benchamatheputhit Phetchaburi School), 4 satellite schools and 1 non – satellite school. The experiment of the Integrated Administration Strategy was divided into 3 semesters. The first session was the implementation of the strategy in one prototype schools. The second session was the implementation of the strategy in one prototype school four satellite schools and one non-satellite school. The last session was the implementation of the modified version of the Integrated Administration Strategy in one prototype school. The research took 3 years (2003-2005) to collect data. Instruments used in the study were: 1) the model of the Integrated Administration Strategy, 2) a questionnaire of practices of school administrators employing Integrated Administration Strategy and 3) a record and information form schools, students and teachers. The research data was composed of both qualitative and quantitative data which were analyzed and reported in terms of mean, standard deviation, t-test and F-test. The research findings were as following: 1 Integrated Administration Strategy devised by the “Prototype” administrator incorporated the



“Coordinating Committee”, which consisted of 5 sub-strategic committee heads: School-based Administration, Learning Reform, Quality Assurance, Students' Counseling, and Information Technology, to oversee and coordinate the whole administrative system. (2) After the implementation of the Integrated Administration strategy the findings were as follows: In the first session of the implementation, there were significant differences between the school administration in the prototype school before and after implementing the Integrated Administration Strategy at the level 0.05. In the second session of the implementation, there were significant differences of school administration in the prototype school, satellite schools and non-satellite school between before and after implementing the Integrated Administration Strategy at the level 0.05. Among them the prototype school scored in the highest level and one non – satellite school scored significantly higher than one of the satellite schools at the 0.05 level. In the third session, the implementation of the modified Integrated Administration Strategy, the findings showed that the modified strategy affected Benchamatheputhit to be a school of quality and creativity measured by output of its students, teachers and the school administration and seemed to exhibit an upward trend in school growth. (3) The modified strategy of the administrative model consisted of 5 old sub-strategies but the critical role of the 5 sub-strategies was divided into two groups. The first group had 2 main strategies: Learning Reform and Student's Counseling. The second group had 3 supportive strategies: School-based Management, Quality Assurance and Information Technology. The 3 supportive strategies enriched the educational management and promoted the 2 main strategies to accomplish the school tasks that could enhance the school to be a quality the learning institution and school.

Key Words: Strategy, Integrated Administration, Learning Reform

บทนำ

การที่จะจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายมาตรฐานตามที่ต้องการ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยและเงื่อนไขหลายประการ ประการแรก จะต้องได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนหรือบุคคล ประการที่สองจะต้องอาศัยมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่เป็นเงื่อนไขของการพัฒนาการศึกษาสู่คุณภาพมาตรฐานชาติ ประการที่สาม จะต้องเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่อยู่ในวัยอยากรู้ อยากรู้อยากลอง เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข ประการที่สี่จะต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเพื่อนำคุณค่าที่มีประสิทธิภาพของเทคโนโลยีเหล่านั้นมาเพื่อการเรียนรู้ที่รวดเร็วและกว้างไกล และประการที่ห้า คือ การบูรณาการเรียนรู้ในทุกสาระการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานที่เพียงพอต่อการดำเนินชีวิตในอนาคตของผู้เรียนทุกคน (วิจารณ์ พานิช, 2547) นอกจากนี้ บทบาทหน้าที่สำคัญของสถานศึกษา คือ การจัดการให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์ ดังที่ ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช (วิจารณ์ พานิช, 2547) กล่าวว่า โรงเรียนแห่งคุณภาพและสร้างสรรค์ ได้แก่ โรงเรียนที่มีผลผลิตมีคุณภาพ มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ใช้ทรัพยากรน้อยแต่ได้ผลมาก เป็นโรงเรียนที่ทำให้ผู้ที่ทำงานอยู่โดยเฉพาะนักเรียนเกิดการเรียนรู้



และส่งเสริมหรือสร้างคุณสมบัติของสิ่งที่เรียกว่า บุคคลเรียนรู้ (Learning Person) เป็นโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่เสมอ จึงเห็นได้ชัดเจนว่าการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาศักยภาพของบุคคล ซึ่งรองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่ ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง แนวความสามารถของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ในตนเองให้เจริญเติบโตอย่างเต็มขีดความสามารถและนำศักยภาพในการจัดการศึกษาใหม่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างพลังพัฒนามาพัฒนาตนและสังคมได้เหมาะสมกับความสามารถแห่งตน ศักยภาพจะได้รับการกระตุ้นและพัฒนาโดยการจัดการกระบวนการเรียนรู้และการสอนตามสภาพจริง (Authenticity Learning) รวมทั้งการประเมินตามสภาพจริง (Authentic Evaluation) บทบาทของครูเป็นผู้เอื้ออำนวยกระตุ้นการเรียนรู้ (Facilitator) และจัดการเรียนรู้ตามสภาพและธรรมชาติการเรียนรู้ของผู้เรียน มีความรับผิดชอบต่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้และวินิจัยเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับการเสริมสร้างศักยภาพการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลให้เจริญได้ถึงขีดสุดเพื่อเป้าหมายการจัดการศึกษาให้เป็นคน ดี คนเก่งและมีความสุข (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2543)

อย่างไรก็ดี การวางแผนพัฒนาการจัดการศึกษาในโรงเรียนจะมีความสัมพันธ์กับการกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน จึงต้องมีความรอบคอบที่จะถ่วงรื้อรูปแบบวิธีการ เพื่อมิให้เกิดภาวะการทำงานซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็น จึงเป็นความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่ผู้วิจัยเริ่มวิเคราะห์และพัฒนา ยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ และใช้วิธีการหลอมรวมการปฏิบัติทุกยุทธศาสตร์ให้ผสมกลมกลืนทางปฏิบัติไปด้วยกัน มาตั้งแต่ ปี 2544 ยุทธศาสตร์สำคัญ 5 ประการที่เสนอรูปแบบหลอมรวม ได้แก่ การบริหารแบบฐานโรงเรียน (School-Based Management : SBM) การปฏิรูปการเรียนรู้ (Learning Reform : LR) การประกันคุณภาพ (Quality Assurance : QA) การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (School Advising and Counseling System : SC) และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information and Communication Technology : ICT) การนำเสนอรูปแบบกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวม (Integrated Administration Strategy : IAS) เพราะเห็นว่าเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกหลาย ๆ ยุทธศาสตร์ที่จะสร้างผลลัพธ์ที่ดีกับเป้าหมายคุณภาพด้วยกันในทุกยุทธศาสตร์และ ไม่ก่อให้เกิดความยุ่งยากสับสนในการบริหารจัดการ เนื่องจากบุคลากรจะไม่ทำงานซ้ำซ้อนหรือขาดความเชื่อมโยงของพฤติกรรมที่ปฏิบัติงานแต่ประการใด ผลจึงปรากฏให้ผู้วิจัยได้รับคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาในปลายปีนั้น และต้องดำเนินการวิจัยและพัฒนาตามโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 1 อย่างต่อเนื่องในปี 2545-2547 จึงเกิดการปรับปรุงพัฒนาผลงานวิจัยนี้เรื่อยมา

โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีประวัติความเป็นมาที่ก่อตั้งโรงเรียนมาตั้งแต่ปี 2460 จึงมีอายุยาวนานเป็นรากฐานความเชื่อถือศรัทธาอย่างสูงในท้องถิ่นจังหวัดเพชรบุรี โดยมีสภาพของโรงเรียนเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัดเพชรบุรี ปัจจุบันมีนักเรียน 2,800 คน มีคณะครูอาจารย์ 130 คน ซึ่งเกือบทุกคนเป็นบุคลากรของโรงเรียนแห่งนี้มานานปี อาจจะตั้งแต่เริ่มบรรจุเป็นข้าราชการครูหรือย้ายมาดำรงตำแหน่งแล้วไม่ได้คิดจะย้ายออกไปดำรงตำแหน่งที่อื่น เว้นแต่จะเกษียณอายุราชการ ดังนั้น บุคลากรครูอาจารย์จึงมีความรักและความผูกพันกับสถาบันสูง การซึมซับวัฒนธรรมการทำงานที่ดั้งเดิมแบบดั้งเดิม ถูกส่งทอดติดต่อกันมาจากครูอาจารย์รุ่นเก่า ในฐานะของโรงเรียนสตรีประจำจังหวัด จึงรักษาไว้ให้เห็นได้ เช่น ความสะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อยของสภาพบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนพฤติกรรมนักเรียนที่ถูกปลูกฝังอบรม ความเข้มงวดกวดขันหรือการทำงานด้วยความเอาใจใส่ให้นักเรียนให้อยู่ในกฎ ระเบียบที่ตั้งไว้ ความรับผิดชอบสูงต่อกิจกรรมการเรียนการสอนของครูอาจารย์และกิจกรรมอื่น ๆ ซึ่งการเป็นโรงเรียนเก่าแก่มิได้มีแต่จุดเด่นเท่านั้น จุดด้อยที่โรงเรียนลักษณะนี้อาจมีได้ ได้แก่ ความรู้สึกที่เห็นว่าโรงเรียนดี มีระดับอยู่แล้ว

อาจทำให้ไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงที่จะรับอิทธิพลจากภายนอกที่จะเข้ามามีส่วนร่วม (Outside in) บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ให้ก้าวทันโลกยุคใหม่จึงมีความจำเป็น โดยเฉพาะเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Communication Technology : ICT) การตรวจสอบประเมินเพื่อการประกันคุณภาพ (Quality Assurance : QA) การปฏิรูปการเรียนรู้ (Learning Reform : LR) ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และเรื่องของการอบรมดูแลนักเรียนภายใต้วิกฤตสังคมปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปจากวิถีไทยดั้งเดิมมาก นอกจากนี้อาจจะมีจุดด้อยในด้านสภาพอาคารสถานที่และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้งานมายาวนาน แต่ยังต้องธำรงรักษาไว้ ทำให้การบริหารการปรับซ่อมดูแลมีมากกว่าโรงเรียนทั่วไป คุณภาพของการศึกษาย่อมเกิดขึ้นจากระบบการบริหารจัดการที่ดีอย่างรู้และเข้าใจเป้าหมายชัดเจน เพื่อปฏิบัติการกิจที่สอดคล้องตลอดเวลาและพัฒนาให้ได้ตามความคาดหวังนั้น (โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี, 2546)

ผู้วิจัยได้รับความรู้และประสบการณ์จากนักวิจัยที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจัดให้ติดตามตรวจสอบผลงานวิจัยและจัดให้มีนักวิจัยในพื้นที่คอยเป็นผู้กำกับกับการดำเนินการวิจัยและพัฒนางานวิจัยของผู้วิจัยตลอดมา รวมทั้งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจัดอบรม สัมมนาหลายครั้ง โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญหลายท่านมาให้ความรู้ เช่น ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ประธานผู้ทรงคุณวุฒิโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ศาสตราจารย์นายแพทย์เกษม วัฒนชัย องคมนตรี ศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สะเพียรชัย ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุณเจริญ รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ และผู้ทรงคุณวุฒิอื่นๆ อีกมาก ล้วนทำให้ผู้วิจัยได้คำแนะนำสนับสนุนส่งเสริมอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดแรงบันดาลใจให้พัฒนาการบริหารโดยใช้ยุทธศาสตร์แบบหลอมรวม (Integrated Administration Strategy : IAS) นี้เรื่อยมา และปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งยุทธศาสตร์สำคัญทั้ง 5 ประการดังกล่าวเป็นงานหลักของสถานศึกษาเมื่อนำมาบริหารร่วมกันหลังดำเนินการตามรูปแบบของการบริหารควรมีลักษณะเช่นไร มีปัญหาและอุปสรรคในการหลอมรวมอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารที่ต้องลดความซ้ำซ้อนของงานที่เกี่ยวข้องกัน ควรใช้เทคนิคในการบริหารแบบเฉพาะหรือไม่ และการบริหารที่ใช้รูปแบบที่ผู้วิจัยคิดขึ้นมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาของตนเองแล้วนั้น สามารถนำไปใช้ในสถานศึกษาอื่นๆ ได้หรือไม่ สิ่งเหล่านี้จึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัยต้องการวิจัยและพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมในสถานศึกษาเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

คำถามการวิจัย

1. ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาต้นแบบมีลักษณะเป็นอย่างไร
2. เมื่อนำยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาต้นแบบ สถานศึกษาเครือข่าย และสถานศึกษานอกเครือข่าย ส่งผลให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ในแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
3. ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ภายหลังการปรับปรุงแล้วมีลักษณะอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาต้นแบบ
2. เพื่อทดลองยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาต้นแบบ สถานศึกษาเครือข่าย และสถานศึกษานอกเครือข่าย

3. เพื่อปรับปรุงยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้หลังการนำไปทดลองใช้ในการบริหารสถานศึกษา

4. เพื่อศึกษาผลผลิตของสถานศึกษาต้นแบบ หลังจากผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบใช้รูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา

สมมุติฐานการวิจัย

การดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ในยุทธศาสตร์ย่อยทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์การบริหารแบบฐานโรงเรียน ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพการศึกษา ยุทธศาสตร์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ ก่อนการทดลองและหลังทดลองมีความแตกต่างกัน

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management: SBM)

การบริหารแบบฐานโรงเรียน หรือการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management : SBM) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในชั้นการปฏิบัติที่โรงเรียนทั้งด้านวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณและด้านบริหารทั่วไป ซึ่งโรงเรียนเลือกแนวทางปฏิบัติเองตามสภาพบริบทและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง โดยเน้นรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2541; อุทัย บุญประเสริฐ, 2543; Myer and Stonehill, 1993 อ้างถึงใน อรรถพรพร พรมสีมา, 2546) มีหลักการสำคัญ ได้แก่ 1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด เพราะโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก 2) หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) ให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมในการบริหารจัดการตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) เหมือนในอดีตที่จัดการศึกษาหลากหลาย ทั้งในวัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ เพราะปัจจุบันการจัดการศึกษาจากส่วนกลางมีข้อจำกัด ลำบาก และไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชน 4) หลักการบริหารตนเอง (Self – Managing) ในระบบการศึกษาทั่วไปมักกำหนดให้โรงเรียนเป็นการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง แต่มีความเชื่อว่าถ้าให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินการ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ตามความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียนผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าการที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง และ 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางกำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543)

การปฏิรูปการเรียนรู้ (Learning Reform)

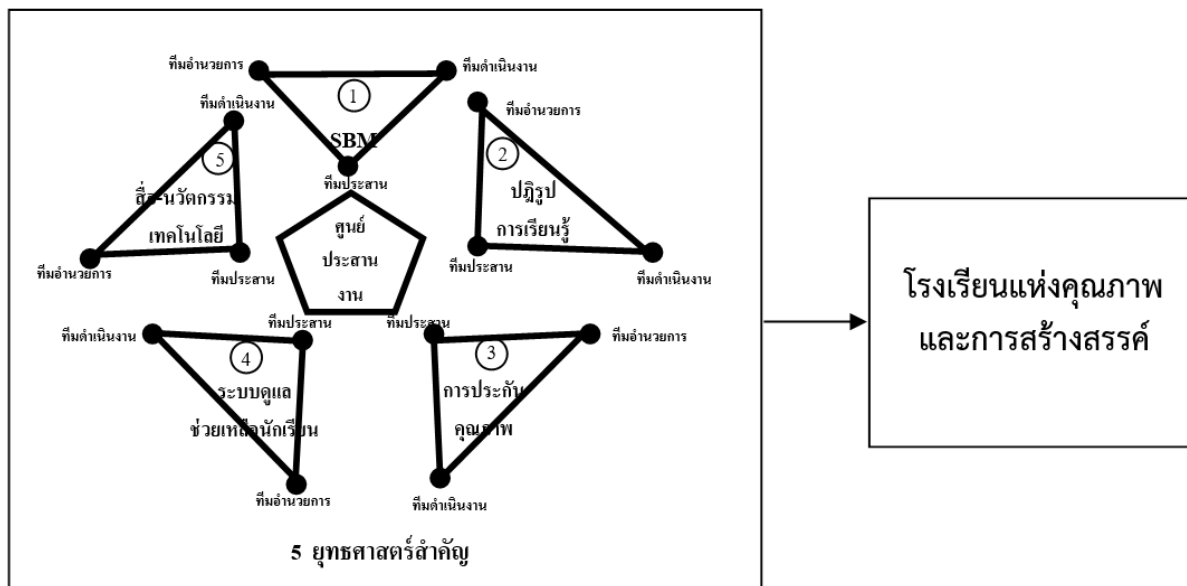
สืบเนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2542 มีผลทำให้เกิดการปฏิรูปการศึกษา อันเป็นวาระสำคัญแห่งชาติ มีสาระสำคัญทั้งสิ้น 9 หมวด โดยเฉพาะหมวด 4 แนวการจัดการศึกษาเป็นการปฏิรูปการเรียนรู้ถือว่าเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งทุกหมวดใน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจะมุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน สารที่เกี่ยวกับเรื่องการเรียนรู้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ปรากฏว่าหลายหมวดหลายมาตรา แต่ละหมวดเป็นองค์ประกอบและปัจจัยเกื้อหนุนให้กระบวนการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ และการจัดการศึกษาที่ถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด เป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาในหมวด 4 แนวการจัดการศึกษา สารของหมวดนี้ครอบคลุมหลัก สาร และกระบวนการจัดการศึกษาที่เปิดกว้างให้แนวทางการมีส่วนร่วมสรรค์สร้าง วิสัยทัศน์ใหม่ทางการเรียนการสอน ทั้งในและนอกระบบโรงเรียนสารเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด ตามหมวดนี้เริ่มตั้งแต่มาตรา 22 ถึงมาตรา 30 มีสาระสำคัญ 8 เรื่องใหญ่ๆ คือ หลักการจัดการศึกษา สารการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ บทบาทรัฐในการส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ การประเมินผลการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรแต่ละระดับ บทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542)

ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวม (Integrated Administration Strategy: IAS)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นแผนการอันชาญฉลาดสำหรับกระทำการอันหนึ่งอันใดให้บรรลุเป้าหมายความฉลาดของยุทธศาสตร์ซึ่งมีลักษณะสำคัญ คือ มีหลักวิชาการรับรองและเป็นหลักวิชาที่ถูกต้องเป็นวิทยาศาสตร์ ใช้ข้อมูลสภาพจริงของท้องถิ่นหรือสถานที่แห่งนั้นมาช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นแผนที่คนทั่วไป (หรือฝ่ายตรงข้าม) ไม่คุ้นเคยมาก่อน เมื่อดำเนินการตามแผนการนี้จะได้ผลอย่างคุ้มค่าหรือคุ้มทุน (เนลียว บุรีภักดิ์, 2546) โดยยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมเป็นการนำยุทธศาสตร์การบริหารแบบฐานโรงเรียน ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพ ยุทธศาสตร์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีมาหลอมรวมเชื่อมโยงกันเพื่อให้มีเอกภาพและทิศทางการดำเนินการชัดเจน และเกิดการพัฒนาลักษณะแนวยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวม ได้แก่ การบริหารแบบฐานโรงเรียน (School-Based Management : SBM) การปฏิรูปการเรียนรู้ (Learning Reform : LR) การประกันคุณภาพ (Quality Assurance : QA) การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (School Advising and Counseling System : SC) และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information and Communication Technology : ICT) เป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกหลายๆ ยุทธศาสตร์ที่จะสร้างผลลัพธ์ที่ดีกับเป้าหมายคุณภาพด้วยกันในทุกยุทธศาสตร์และไม่ก่อให้เกิดความยุ่งยากสับสนในการบริหารจัดการ เนื่องจากบุคลากรจะไม่ทำงานซ้ำซ้อนหรือขาดความเชื่อมโยงของพฤติกรรมที่ปฏิบัติงานแต่ประการใด

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดแสดงความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมทั้ง 5 ประการดังกล่าวอันจะส่งผลต่อโรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยและพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้

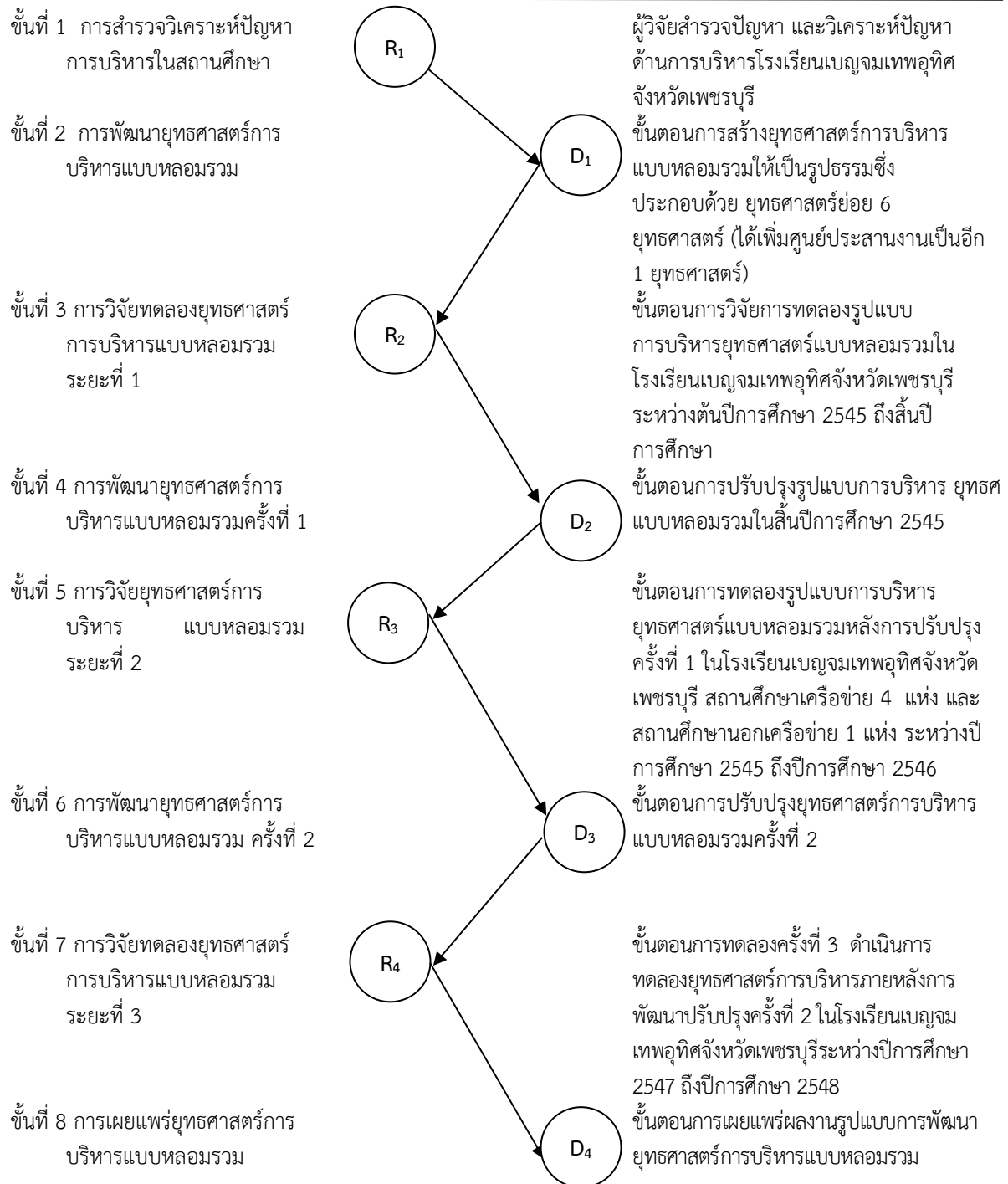
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนาโดยทำการวิจัยทดลอง 3 ระยะ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยทดลองแต่ละระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาต้นแบบ คือ โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 130 คน

ระยะที่ 2 ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี จำนวน 5 โรงเรียน คือ โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 130 คน โรงเรียนคงคารามจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 97 คน โรงเรียนบ้านแหลมวิทยา จำนวน 51 คน โรงเรียนวชิรธรรมโสภิต จำนวน 44 คน โรงเรียนห้วยทรายประชาสรรค์ จำนวน 26 คน และโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชะอำ 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนเทศบาล 6 บ้านห้วยทรายเหนือ (ราชวิทยุตาการ) จำนวน 26 คน รวมทั้งสิ้น 374 คน

และระยะที่ 3 ได้แก่ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาต้นแบบ คือ โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 130 คน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดแผนแบบการวิจัย

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยและพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ใน
สถานศึกษา สรุปได้ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเป็นรูปแบบการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบนำหัวหน้างานของ 5 ยุทธศาสตร์ย่อย ซึ่งได้แก่ การบริหารแบบฐานโรงเรียน การปฏิรูปการเรียนรู้ การประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการโดยให้ชื่อว่า ศูนย์ประสานงาน ซึ่งทำหน้าที่ประสานงาน ดูแลให้งานของ 5 ยุทธศาสตร์ย่อยให้สอดคล้องกัน

2. ผลการทดลองยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมในสถานศึกษา พบว่า ผลการทดลองในระยะที่ 1 พบว่า ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมมีผลต่อการดำเนินงานยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมของบุคลากรในโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการทดลองในระยะที่ 2 พบว่า สถานศึกษาต้นแบบ สถานศึกษาเครือข่าย และสถานศึกษานอกเครือข่าย มีการดำเนินงานยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวม หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาต้นแบบสูงกว่าทุกโรงเรียน และพบว่าผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาเครือข่ายสูงกว่าผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเครือข่าย 1 โรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการทดลองในระยะที่ 3 พบว่า ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมที่ปรับเปลี่ยนแล้ว ทำให้โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรีเป็นโรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์ เมื่อวัดจากผลผลิตด้านนักเรียนผลผลิตด้านครู และผลการดำเนินงานของโรงเรียนมีแนวโน้มสูงกว่ายุทธศาสตร์การบริหารแบบเดิม

3. การบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมที่ปรับเปลี่ยนจะเป็นรูปแบบการบริหารที่ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ย่อยเหมือนเดิม แต่ความสำคัญทั้ง 5 ยุทธศาสตร์จะถูกแบ่งเป็น 2 ยุทธศาสตร์หลัก และ 3 ยุทธศาสตร์สนับสนุน ซึ่งยุทธศาสตร์หลัก คือ ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการเรียนรู้และยุทธศาสตร์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ส่วนยุทธศาสตร์สนับสนุนคือ ยุทธศาสตร์การบริหารแบบฐานโรงเรียนหรือการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ และยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งพบว่ายุทธศาสตร์สนับสนุนทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ ส่งผลต่อความสมบูรณ์ของปัจจัยการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และนำมาเป็นปัจจัยพร้อมสำหรับการดำเนินงานยุทธศาสตร์หลักอีก 2 ยุทธศาสตร์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ ส่งผลให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และโรงเรียนแห่งคุณภาพ

อภิปรายผล

ในระยะที่หนึ่งของการวิจัยและพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปใช้นั้น ผู้วิจัยยังมิได้ศึกษากระบวนการบริหารมากนักเพราะเป็นการทดลองที่ยังมีฐานความรู้เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิไม่มากนัก และยังเป็นทดลองใช้ยุทธศาสตร์ ดังนั้น ผู้วิจัยได้นำ 5 ยุทธศาสตร์ มาใช้ในลักษณะให้ความสำคัญเท่าๆ กัน ถือเป็นขั้นทดลองผสมผสานการดำเนินงานยุทธศาสตร์ด้วยวิธีการประสานงานผ่านการประชุมอย่างสม่ำเสมอ แต่ก็พบว่าการบริหารขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรีมีการดำเนินงานยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมหลังการทดลองสูงกว่าก่อนทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การดำเนินงานด้านการบริหารแบบฐานโรงเรียนก่อนและหลังการทดลองไม่มีความแตกต่างกัน สำหรับยุทธศาสตร์อีก 4 ด้านนั้น มีการดำเนินงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากผลการทดลองดังกล่าว ผู้วิจัยได้มีการปรับวิธีการทำงานในหลักการของการบริหารแบบฐานโรงเรียน โดยมีการจัดตั้งเครือข่ายผู้ปกครองระดับชั้น มีการประชาสัมพันธ์ฝ่ายข่าวสารข้อมูลให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนทราบมากขึ้น มีการประสานกระบวนการทำงานระหว่างครู

คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองเพิ่มขึ้น สำหรับยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมยังเป็นรูปแบบเดิม (โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี, 2547)

ใน**ระยะที่สอง**เป็นขยายผลการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ในสถานศึกษาอื่นที่เป็นเครือข่ายการใช้ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวม คือ โรงเรียนคางคกราม โรงเรียนบ้านแหลมวิทยา โรงเรียนวชิรธรรมโศภิต และโรงเรียนห้วยทรายประชาสรรค์ ในสภาพบริบทของโรงเรียนที่มีความแตกต่างจากโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรีที่เป็นโรงเรียนต้นแบบ ซึ่งมีการปรับกระบวนการและจุดเน้นในแต่ละสถานศึกษาตามสภาพของผู้บริหาร ครูและบุคลากรและทรัพยากรอื่นๆ แต่ยังใช้รูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมเช่นเดิม ซึ่งพอสรุปประเด็นสำคัญได้ว่า การบริหารสถานศึกษาต้นแบบ สถานศึกษาเครือข่าย และนอกเครือข่ายก่อนและหลังการนำยุทธศาสตร์หลอมรวมไปใช้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่มีเพียงสถานศึกษาเครือข่าย 1 แห่ง ที่ไม่มีความแตกต่างกัน มีความแตกต่างระหว่างสถานศึกษาเครือข่ายที่นำยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมไปใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ต่อมาใน**ระยะที่สาม**จึงได้ปรับปรุงรูปแบบของยุทธศาสตร์และการเน้นการบูรณาการแบบให้ 3 ยุทธศาสตร์เป็นยุทธศาสตร์สนับสนุน ได้แก่ การบริหารแบบฐานโรงเรียน (School-Based Management : SBM) การประกันคุณภาพ (Quality Assurance: QA) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information and Communication Technology : ICT) และเน้นอีก 2 ยุทธศาสตร์ให้เป็นยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ การปฏิรูปการเรียนรู้ (Learning Reform : LR) การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (School Advising and Counseling System : SC) เพราะได้ศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ได้รับความรู้เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์จากการทดลองใช้ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมมาแล้ว 2 ระยะ เห็นว่าบทบาทหน้าที่สำคัญของสถานศึกษา คือ การจัดการให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์ โรงเรียนแห่งคุณภาพและสร้างสรรค์ ได้แก่ โรงเรียนที่มีผลผลิตมีคุณภาพ มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ใช้ทรัพยากรน้อยแต่ได้ผลมา เป็นโรงเรียนที่ทำให้ผู้ทำงานอยู่โดยเฉพาะนักเรียนเกิดการเรียนรู้ และสั่งสมหรือสร้างคุณสมบัติของสิ่งที่เรียกว่า บุคคลเรียนรู้ (Learning Person) เป็นโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่เสมอ แนวความคิดในการจัดการศึกษาใหม่จึงมีเป้าหมายเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้เป็นหลัก ให้เสริมสร้างพลังความสามารถของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ในตนเองให้เจริญเติบโตอย่างเต็มขีดความสามารถและนำศักยภาพนี้มาพัฒนาตนและสังคมได้เหมาะสมกับความสามารถแห่งตน ศักยภาพจะได้รับการกระตุ้นและพัฒนาโดยการจัดการกระบวนการเรียนรู้และการสอนตามสภาพจริง (Authenticity Learning) รวมทั้งการประเมินตามสภาพจริง (Authentic Evaluation) บทบาทของครูเป็นผู้เอื้ออำนวยกระตุ้นการเรียนรู้ (Facilitator) และจัดการเรียนรู้ตามสภาพและธรรมชาติการเรียนรู้ของผู้เรียน มีความรับผิดชอบต่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้และวินิจัยเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน แต่การที่ผู้เรียนจะสนใจใฝ่รู้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นที่โรงเรียนจะต้องจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ก่อน (โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี, 2548) ดังที่ ศาสตราจารย์ ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา กล่าวไว้ว่า เราต้องการคนดีเหนือสิ่งใด เราต้องการสร้างคนที่มีคุณธรรมสูง ไม่ใช่สร้างคนเก่ง เพราะคนเก่งแล้วเห็นแก่ตัว อันตราย แต่ถ้าเขาดีแล้ว เขาจะเก่งเอง มีสมาธิ ความจำดี ทุกอย่างดีขึ้น ครูจะต้องเข้าใจผู้เรียน ผู้เรียนไม่ใช่เครื่องจักรที่จะป้อนข้อมูลให้อย่างเดียว เขาต้องมีบทบาทในการเรียนรู้ด้วยตนเองและต้องมีบทบาทในการเรียนการสอนที่เขาปรารถนาด้วย เด็กจะต้องมีบทบาทพร้อมกับครู ซึ่งแตกต่างจากเดิมแล้ว (सानุพันธ์ ตันติศิริวัฒน์, 2548) ดังนั้น การเน้นยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนจึงเป็นเรื่องที่สำคัญควบคู่ไปกับยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนรู้

ผลการวิจัยและพัฒนา พบว่า การดำเนินงานยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีค่าเฉลี่ย 4.97 ซึ่งมีค่าสูงกว่าการทดลองใช้ในในระยะแรก และระยะที่สอง และการดำเนินงานยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนรู้ ก็มีค่าเฉลี่ย 4.97 ซึ่งสูงขึ้นเช่นกัน ซึ่งสามารถอภิปรายผลนี้ได้ว่า เป็นเพราะผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง และชี้ประเด็นดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอต่อทีมอำนวยการเพื่อผลักดันระบบคิดให้ตระหนักตลอดเวลา ผลักดันให้ทีมดำเนินงานยุทธศาสตร์ทั้งสองนี้มีการปฏิบัติหน้าที่ภายใต้การสนับสนุนของทีมประสานงานที่มากขึ้นและมีรูปแบบที่ชัดเจนขึ้น (โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี, 2549) ในขณะเดียวกันมียุทธศาสตร์สนับสนุนอีก 3 ยุทธศาสตร์คงเป็นปัจจัยเกื้อหนุนสำคัญด้วยเหมือนกัน เพราะการบริหารแบบฐานโรงเรียนที่ผ่านมามีได้สร้างปัจจัยนำเข้า (Input) โดยมีทรัพยากรทั้งอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณ เพื่อการใช้พัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม อาจเรียกได้ว่าปัจจัยการขาดแคลนแทบจะไม่ต้องนำไปเป็นประเด็นให้ต้องบริหารในภาวะขาดแคลนเลย สำหรับหลักยึดในการประกันคุณภาพ ประเมินจากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา นำเสนอไว้ พอสรุปได้ว่าครูและบุคลากรของโรงเรียนมีความเข้าใจและให้ความสำคัญจนเป็นผลให้โรงเรียนได้รับการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับดี ส่วนประเด็นการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น โรงเรียนยังรับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ที่มีจำนวนเพียงพอต่อจำนวนนักเรียนมากกว่าระยะที่มีการทดลองใช้ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมระยะแรกๆ ดังนั้นย่อมส่งผลดีต่อการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพในการดำเนินงานของยุทธศาสตร์หลัก 2 ยุทธศาสตร์ข้างต้นนั้นด้วย

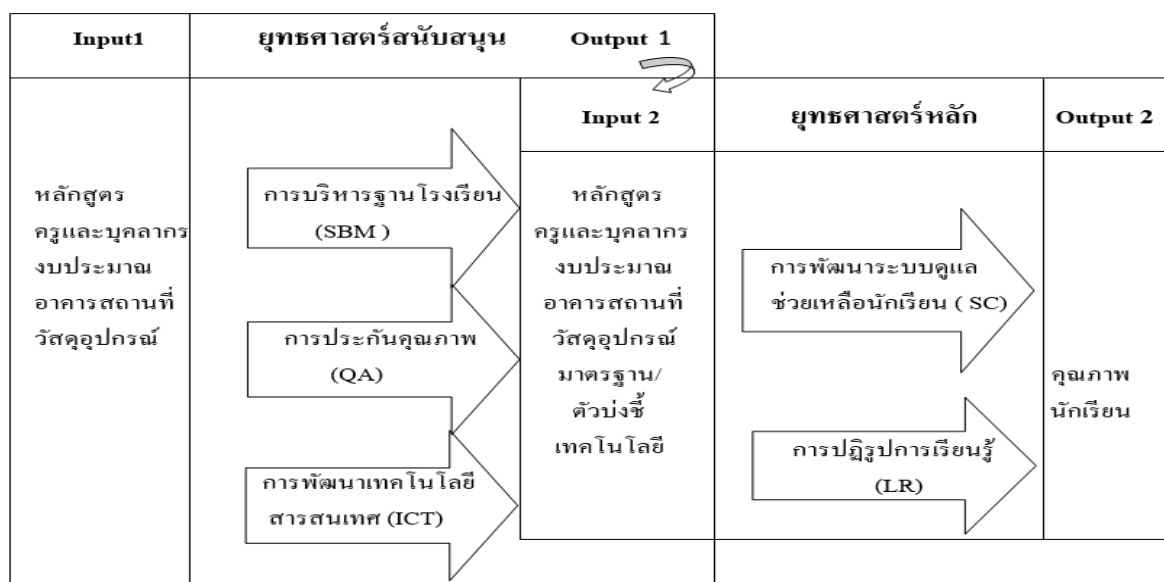
อย่างไรก็ดี ผู้วิจัยมีข้อค้นพบต่างๆ ที่ขอสรุปเฉพาะที่สำคัญๆ และเห็นประเด็นที่เด่นชัดนำไปสู่ข้อเสนอแนะต่อไปหลายประการ กล่าวคือ *ประการแรก* การบริหารแบบฐานโรงเรียนที่มีหลักการกระจายอำนาจให้ผลต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มาก สืบเนื่องจากการที่ครูและบุคลากรลดการรอคอยคำสั่งจากผู้บริหารสถานศึกษาได้มากโดยสามารถตัดสินใจที่ผ่านการร่วมคิด ร่วมทำและร่วมประเมินผลการทำงานในระยะต่างๆ บรรดาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งมีครูในความรับผิดชอบหลายคนมีลักษณะเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ที่มีรูปแบบวิถีคิดและจัดการความคิดและการปฏิบัติได้อย่างมีระบบมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด ที่ได้วิเคราะห์เงื่อนไขและปัจจัยที่สำคัญพบว่า การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนเป็นกุญแจหลักสู่ความสำเร็จ เพราะมีสมรรถนะในการจัดการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายมีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดนโยบายและถือเป็นพันธกิจในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารที่กระจายอำนาจให้กับกลุ่มบุคคลมีแนวโน้มประสบความสำเร็จมากกว่ากระจายอำนาจให้กับบุคคลคนเดียว (เลขา ปิยะอัจฉริยะ, 2544) *ประการที่สอง* การบริหารแบบฐานโรงเรียนทำให้เกิดการมีส่วนร่วมกับบุคคลและหน่วยงานภายนอกมาก การที่เน้นให้ครูและบุคลากรตระหนักในความสำคัญของการมีส่วนร่วมจะเกิดผลทางปฏิบัติ ทั้งการระดมทุน อุปกรณ์ สิ่งก่อสร้างและเกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันสูงขึ้น เป็นผลให้โรงเรียนมีปัจจัยเพื่อการจัดการศึกษาที่พร้อมสูงขึ้นในเวลาอันรวดเร็ว ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ผลการปฏิรูปการเรียนรู้และการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย *ประการที่สาม* การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนที่ผ่านการประสานงานอย่างเข้าใจจากระบบทีมอำนวยการ ทีมประสานงาน จะเกิดการสนับสนุนช่วยเหลือกันจากทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง ทำให้การปฏิรูปการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ ดำเนินไปได้แบบไม่มีความสับสน เร่งรัดหรือสร้างความกังวลต่อผู้ปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับวิธีการปฏิรูปเพื่อเปลี่ยนโรงเรียนให้เป็นพื้นที่ที่นักเรียนเรียนรู้ได้อย่างมีความสุขและพัฒนาเป็นคนที่มีความสามารถ ช่วยชี้ให้เห็นว่าการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนมีความเป็นไปได้สูง หากมีการรวมพลังกันทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน (เลขา



ปิยะอัจฉริยะ, 2544) *ประการที่สี่* ระบบการประกันคุณภาพที่มีมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติงานปฏิรูปการเรียนการสอนอย่างมีทิศทางและเป้าหมายความสำเร็จ ยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพจึงมีความจำเป็นต้องสถานศึกษาอย่างยิ่ง ผู้วิจัยพบว่า การกระตุ้นให้ครูมีข้อมูลสารสนเทศของตนเองเพื่อพัฒนาวิชาชีพของตน ใช้กระบวนการเรียนรู้ในระบบประกันคุณภาพเป็นเครื่องมือผลักดันให้ครูมีแผนการสอนสรุปผลหลังสอนและทำการวัดและประเมินผลการเรียนนักเรียนได้ดีกว่าการมอบหมายสั่งการหรือร้องขอด้วยวิธีการอื่น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนว่า การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนควรเป็นการพัฒนาการเรียนรู้นักเรียนและของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะครูและผู้บริหารสถานศึกษาให้ไปสู่การจัดการเรียนการสอนและการประเมินผลภายใต้การบริหารที่มีการประกันคุณภาพภายในและพร้อมรับการประเมินภายนอก (เลขา ปิยะอัจฉริยะ, 2544) และยังเป็นกลยุทธ์ทางอ้อมที่พึงใช้ในโรงเรียนที่มีครูอายุเฉลี่ยมากอีกด้วย ซึ่งจะเป็นทางแก้ที่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนทร บำเรอราช และคณะทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการวิจัยและพัฒนาทั้งโรงเรียนแล้วพบว่า วัยของครูผู้สอนมีผลต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ครูที่มีอายุมากจะตื่นตัวและกระตือรือร้นน้อยกว่าครูผู้สอนที่มีอายุน้อยกว่าและส่งผลทำให้กระแสการปฏิรูปเป็นไปอย่างช้า (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547) *ประการที่ห้า* การกระจายความรับผิดชอบภารกิจในขอบข่ายของงานแนะแนว เป็นศูนย์ส่งเสริมช่วยเหลือ ทำให้ระบบการช่วยเหลือนักเรียนในด้านต่างๆ ทั้งการสนับสนุนทุนการศึกษา การระดมทุนและความช่วยเหลือจากภายนอกสู่ระบบทุนการศึกษา การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการรับการสนับสนุนและนำไปช่วยดูแลนักเรียนที่ด้อยโอกาส สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัดและสามารถประสานความร่วมมือกับกลุ่มงานการเงินได้สะดวกกว่าการที่กลุ่มงานแนะแนวจะทำการกิจนี้ปะปนกับภารกิจอื่นๆ *ประการที่หก* การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศพบว่า การบริหารงานบุคคลและเครือข่ายเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องเอาใจใส่มากที่สุด แม้จะมีแนวปฏิบัติงานไว้ดีเพียงใด แต่ทักษะความชำนาญการเฉพาะทางของผู้ปฏิบัติงานและครูจะเปลี่ยนแปลงพัฒนาได้เร็ว จึงทำให้ความเข้าใจเนื้องานแต่ละส่วนในด้านเทคโนโลยีแตกต่างกันอยู่เสมอ การทำงานจึงจัดรูปงานเป็นเครือข่ายตามกลุ่มความชำนาญการเฉพาะทาง ดังนั้น การบูรณาการการทำงานร่วมกันของทุกลักษณะงานจะต้องมีการสื่อสารรับรู้ต่อกันอย่างใกล้ชิดจึงจะสามารถขับเคลื่อนหรือพัฒนางานไปได้ดี เช่น งานอินเทอร์เน็ต งานการเชื่อมสัญญาณเครือข่าย งานระบบสารสนเทศ งานปรับซ่อม งานจัดซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยีฯ นอกจากนี้การมีเครือข่ายภายนอกยังเป็นความสำคัญต่อการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับมากอีกด้วย ซึ่งข้อค้นพบเช่นนี้จะตรงกับข้อคิดที่พึงระมัดระวังของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ เกี่ยวกับการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่ายว่า สัมพันธภาพที่ดีเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งในการช่วยรักษาเครือข่ายให้ยั่งยืนต่อไป ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นเหมือนน้ำมันที่คอยหล่อลื่นการทำงานร่วมกันให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น เมื่อใดที่สมาชิกของเครือข่ายเกิดความรู้สึกบาดหมางไม่เข้าใจกัน หรือเกิดขัดแย้งระหว่างกันโดยหาข้อตกลงไม่ได้ สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกก็จะเริ่มแตกร้าง ซึ่งหากไม่มีการแก้ไขอย่างทันท่วงทีก็จะนำไปสู่ความเสื่อมถอยและความสิ้นสุดของเครือข่ายได้ ดังนั้น จึงควรมีการจัดกิจกรรมบางอย่างที่มีจุดประสงค์เพื่อการกระชับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกโดยเฉพาะและควรจัดอย่างสม่ำเสมอ มิใช่เฉพาะช่วงที่มีปัญหาเกิดขึ้นเท่านั้น (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545) และ *ประการสุดท้าย* การประสานงานอย่างมีพลังเพื่อให้การบริหารแบบบูรณาการยุทธศาสตร์หลายยุทธศาสตร์ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องให้กลายเป็นงานปกติในชีวิตประจำวัน เช่นการจัดประชุมที่มีตารางประจำชัดเจน รูปแบบการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางที่รวดเร็ว เป็นต้น จะช่วยให้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการพัฒนา

องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัยและพัฒนานำไปสู่นวัตกรรม “ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้” ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์หลัก 3 ยุทธศาสตร์สนับสนุน ซึ่งยุทธศาสตร์หลัก คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ และยุทธศาสตร์สนับสนุนคือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือแบบฐานโรงเรียน การประกันคุณภาพ และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งพบว่ายุทธศาสตร์สนับสนุนทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ ส่งผลต่อความสมบูรณ์ของปัจจัยการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และนำมาเป็นปัจจัยพร้อมสำหรับการดำเนินงานยุทธศาสตร์หลักอีก 2 ยุทธศาสตร์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 รูปแบบยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. การกระจายอำนาจให้สถานศึกษาโดยตรงเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้และสร้างสรรค์ในสถานศึกษาได้มาก เนื่องจากสถานศึกษายังต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอยู่บางประการที่ทำให้การตัดสินใจสู่การปฏิบัติมีความล่าช้าไปบ้าง ทั้งที่การตัดสินใจในเรื่องนั้นมีผลกระทบต่อบุคคลหรือหน่วยงานอื่น ดังนั้น หากเพิ่มการกระจายอำนาจลงสู่สถานศึกษาโดยตรงมากขึ้น ย่อมทำให้สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารได้มากขึ้น การบริหารจัดการด้วยตนเอง (School Self-Management) จะเกิดได้มากขึ้น ซึ่งผลการวิจัยนี้ พบว่า การตัดสินใจได้เร็วและเป็นตัวของตัวเองมาก จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากด้วย แต่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีที่ยึดความโปร่งใสตรวจสอบได้ควบคู่กันไปเสมอ ดังนั้น จึงมีข้อเสนอแนะสนับสนุนการกระจายอำนาจจากส่วนกลางลงสู่สถานศึกษาโดยตรงให้มากขึ้น โดยระดับเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเพียงผู้ประสานงานให้เกิดประสิทธิภาพทางการสื่อสารเท่านั้น

2. การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษามีความสำคัญต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ สถานศึกษาที่ยึดระบบการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาให้เป็นเนื้อเดียวกันกับการปฏิบัติงานปกติ จะส่งผลดีต่อการรองรับการประเมินภายนอกที่ไม่กระทบต่อการตื่นตัวกังวลใจ และสร้างกระบวนการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแบบต่อเนื่องได้ดี ตั้งแต่การวางแผนจัดการศึกษา แผนการเรียนการสอน การลงมือปฏิบัติ การตรวจสอบประเมินภายในและทำการปรับปรุงอยู่อย่างสม่ำเสมอภายใต้มาตรฐานและตัวชี้วัดที่ระบุไว้ชัดเจน อย่างไรก็ตาม การจะให้การประเมินคุณภาพภายในมีความเข้าใจตรงกันในคณะครูและบุคลากรทุกคน จะต้องอาศัยการประชุมในทุกระดับเสมอโดยเน้นเรื่องของระบบประกันคุณภาพให้ชัด ดังนั้นหน่วยต้นสังกัดของโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงควรสนับสนุน ส่งเสริมเรื่องของระบบประกันคุณภาพเป็นเรื่องสำคัญของประเทศ

3. ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน จำเป็นมากในสังคมยุคโลกาภิวัตน์การจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีประสิทธิภาพ สามารถช่วยเหลือนักเรียนกลุ่มต่างๆ โดยเฉพาะกลุ่มด้อยโอกาสและกลุ่มเสี่ยงทั้งหลาย ทั้งนี้เพราะในยุคการสื่อสารรวดเร็วเช่นนี้ ถึงจะให้คุณค่าต่อการสร้างสังคมความรู้ แต่มีพิษภัยแทรกอยู่โดยผู้ใหญ่แก้ปัญหาไม่ทันการณ์ได้เสมอ ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน โดยเฉพาะสื่อมวลชนที่ภาครัฐจะต้องสร้างกลไกจัดการให้เกิดความตระหนักร่วมกันและขจัดพิษภัยที่ผ่านจากสื่อสู่เยาวชนของประเทศ การวิจัยนี้ยังพบว่า การส่งเสริมเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งความจริงก็คือเด็กส่วนน้อยที่ด้อยโอกาสพัฒนาศักยภาพตนเองเหมือนกันนั้น เด็กจะมีความสุขและภาคภูมิใจอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งมีใช้เป็นความสามารถเฉพาะด้านวิชาการเท่านั้น ความสามารถอื่นๆ ทั้งด้านกีฬา ดนตรี ศิลปะ หรืออาชีพที่เด็กมีความสามารถมาก ล้วนแต่ทำให้เขาเหล่านั้นภาคภูมิใจได้ทั้งสิ้น ซึ่งการปฏิรูปการเรียนรู้ในวิจัยครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถพิเศษทุกด้านไว้ด้วย

4. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศลงทุนสูงต้องคำนึงถึงคุณค่าการลงทุน การสนับสนุนให้เกิดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นมากในยุคปัจจุบัน แต่ย่อมเกิดการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับอุปกรณ์บุคคลผู้บริหาร บุคคลผู้ใช้และผู้บริหารทุกระดับที่เป็นเครือข่ายพันมิตกัน มิฉะนั้นจะเกิดการสูญเปล่าทางการลงทุน โดยเฉพาะอุปกรณ์เทคโนโลยีที่สรรค์สร้างขึ้นใช้ในโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจให้พอดีกับการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนให้มากที่สุด โดยจำเป็นต้องพัฒนาครูและผู้บริหารให้เข้าถึงระบบเทคโนโลยีเหล่านี้ด้วย มิฉะนั้นจะเป็นการลงทุนที่มากแต่ได้ผลน้อย เมื่อเวลาผ่านไปเทคโนโลยีใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะเข้ามาแทนที่ ผลเสียจึงเกิดขึ้นเร็วมาก ผลการวิจัยจึงพบว่า การบริหารและการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนที่มีความชำนาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับเทคโนโลยีแต่ละสาขา เป็นเรื่องที่ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องควรนำมาเป็นข้อระมัดระวังก่อนที่จะลงทุนในเรื่องอุปกรณ์เหล่านี้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยและพัฒนาแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมที่ได้รับการพัฒนาและได้เปลี่ยนจากองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 มีความสำคัญเท่ากัน เป็นยุทธศาสตร์สนับสนุน 3 ยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์สนับสนุน 2 ยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นการทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบใหม่ และผลของการนำยุทธศาสตร์รูปแบบนี้ไปทดลองใช้มีผลผลิตในรูปแบบใด

2. ควรนำเทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรพหุคูณ (Multivariate Analysis) มาเป็นรูปแบบ ในการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมทั้ง 2 รูปแบบ คือ รูปแบบเดิมและรูปแบบใหม่ เพื่อทดสอบว่ารูปแบบใดมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน ซึ่งเทคนิคในการวิเคราะห์ตัวแปรพหุคูณที่สามารถนำมาใช้ เช่น การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เป็นต้น



เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *การปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพมหานคร: การศาสนา.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2545). วิเคราะห์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจากมุมมองทาง เศรษฐศาสตร์. ในธีระ รุญเจริญ และคณะ *การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้* (หน้า 53 – 71). กรุงเทพมหานคร : บริษัทเวิลด์การพิมพ์ (1988) จำกัด.
- เฉลียว บุรีภักดี. (2546). *หลักการพัฒนาและการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนา*. เพชรบุรี: สถาบัน ราชภัฏเพชรบุรี.
- โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี. (2546). *รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาปีการศึกษา 2545*. เพชรบุรี : โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี.
- โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี. (2547). *รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาปีการศึกษา 2546*. เพชรบุรี : โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี.
- โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี. (2548). *รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาปีการศึกษา 2547*. เพชรบุรี : โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี.
- โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี. (2549). *รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาปีการศึกษา 2548*. เพชรบุรี : โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี.
- เลขา ปิยะอัจฉริยะ. (2544). *บูรณาการการเรียนรู้: ผู้เรียนสำคัญที่สุด*. ในสถาบันแห่งชาติ เพื่อปฏิรูปการ เรียนรู้ 1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรี. *รายงานการประชุม บทบาทนักวิจัยในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้*. 19-20 มีนาคม 2544. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจำกัด.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). *การสร้างศาสตร์บนแผ่นดินแม่: ยุทธศาสตร์เพื่อพิชิตความเปลี่ยนแปลง*. ใน ธีระ รุญ เจริญ และคณะ. *การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้* (หน้า 48–52).กรุงเทพมหานคร: บริษัท เวิลด์การพิมพ์ (1988) จำกัด.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2543). *ปฏิรูปการเรียนรู้: ผู้เรียนสำคัญที่สุดสู่ความสำเร็จหรือกระบวนการร่วมคิด ร่วมเขียน การปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้เรียนสำคัญที่สุด*. กรุงเทพมหานคร: พริกหวาน กราฟฟิค จำกัด.
- सानุพันธ์ ตันติศิริวัฒน์. (2548). *อัจฉริยะทางสีขาว ดร. อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พรีเมียมดี พับลิชชิงจำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). *มาตรฐานการศึกษาของชาติ*. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสหยาบล้อและการพิมพ์.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2541). *รายงานการวิจัยการบริหารและการจัดการศึกษาไทย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- อรพรรณ พรสีมา. (2546). *รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน: ตัวอย่างประสบการณ์ที่คัดสรร*. กรุงเทพมหานคร : วีทีซี คอมมิวนิเคชั่น.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). *รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของ สถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน*. กรุงเทพมหานคร: ครุสภา.