

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การเสนอผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2

#### วัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2

วิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ขั้นสังเคราะห์และตรวจสอบความถูกต้องตามหลักวิชาการของแนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าเอกสารเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรื้อปรับระบบ ของหน่วยงานและนักวิชาการ นำมาสังเคราะห์ ขึ้นตอน กระบวนการและ กิจกรรมการดำเนินงาน ของแนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และ เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามความถูกต้อง เชิงเนื้อหา โครงสร้างและหลักวิชาการ ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และทำการวิเคราะห์หาค่าความเห็นสอดคล้อง

2. ขั้นศึกษาความเหมาะสมของแนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และ เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 22 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามความเหมาะสมของแนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบในสถานศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ ค่ามัชฌมฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยมีเกณฑ์การพิจารณาความเหมาะสม ค่ามัชฌมฐานมากกว่า 3.50 และ ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ไม่เกิน 1.00 จึงถือว่ารายการนั้นมีความเหมาะสม

3. ขั้นศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และ เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 จำนวน 198 คน

เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามความเป็นไปได้แนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบในสถานศึกษา ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) มากกว่า 3.50 ขึ้นไป และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ไม่เกิน 1.00 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จะถือว่าเป็นรายการที่เป็นไปได้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยใช้ ค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ ค่าสถิติ  $t$  ทดสอบความเป็นไปได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ( $n \geq 3.50$ )

### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาในครั้งนี้ ผลการวิจัยพบว่า

แนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 มีความถูกต้องตามหลักวิชาการ มีความเหมาะสมระหว่างแนวทางกับบริบท ในด้านเศรษฐกิจ สังคม ศาสนาและวัฒนธรรม และมีความเป็นไปได้ภายใต้ขอบเขตของการนำแนวทางการรื้อปรับระบบมาใช้ภายใต้บริบท ศักยภาพและความพร้อมที่มีอยู่ของสถานศึกษา ทั้ง 4 ชั้น 82 รายการ ดังนี้

1. ชั้นระดมความคิด ประกอบด้วย 18 รายการ ได้แก่ 1) ศึกษารูปแบบกระบวนการทำงานให้เข้าใจ ประกอบด้วย 1.1) ผู้บริหารและคณะครูจัดทำรายงานสถานการณ์ของสถานศึกษาเพื่อทราบข้อมูลทั่วไป ปัญหาสภาพความต้องการของชุมชน ผลกระทบและผลเสีย 1.2) ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษารูปแบบกระบวนการทำงานแบบรื้อปรับระบบให้เข้าใจอย่างชัดเจน 1.3) ผู้บริหารและคณะครูจัดทำเป้าหมายของสถานศึกษาโดยเน้นการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายชัดเจนสามารถวัดได้ และมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพการแข่งขันในวงการศึกษาย่างมหาศาล 1.4) ผู้บริหารจัดให้ทีมงานและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาเข้ารับการอบรม เพื่อให้เข้าใจเป้าหมายหลักของสถานศึกษา 1.5) ผู้บริหารจัดให้ทีมงานและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาเข้ารับการอบรม เพื่อให้เข้าใจในความหมายและกระบวนการบริหารจัดการแบบรื้อปรับระบบ 1.6) ผู้บริหารและทีมรื้อปรับระบบจัดประชุมชี้แจงถึงเหตุผลและตอบข้อซักถามที่จะต้องรื้อปรับระบบของสถานศึกษา เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษายอมรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการรื้อปรับระบบ 1.7) ผู้บริหารกำหนดให้ผู้เกี่ยวข้อง เข้ารับการอบรมเพื่อเข้าใจในหน้าที่ของตนเองอย่างถูกต้อง
- 2) แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ เจ้าของคณะทำงานรื้อปรับระบบ ประกอบด้วย 2.1) คัดเลือกหัวหน้าทีมรับผิดชอบโครงการหรือกระบวนการ ดูแลกำกับและให้ขวัญกำลังใจกับทีมงาน 2.2) ตั้งชื่อกระบวนการทำงาน เพื่อให้รู้จักเริ่มต้นและสิ้นสุดกระบวนการ 2.3) แต่งตั้งทีมรื้อปรับระบบซึ่งมีสมาชิก 5-10 คน ประกอบด้วยบุคลากรภายในสถานศึกษาและบุคลากรภายนอกสถานศึกษา
- 3) วางแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ 3.1) สถานศึกษากำหนดเอกลักษณ์ หรือ จุดเด่นซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญ

พิเศษของสถานศึกษาและประชาสัมพันธ์แก่กลุ่มผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มลูกค้าที่โรงเรียนมุ่งหวัง 3.2) จัดการศึกษาของสถานศึกษาตามความต้องการของผู้ปกครอง และเน้นสิ่งที่โรงเรียนถนัด ซึ่งผู้บริหารและทีมงานต้องวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยการ วิเคราะห์จุดแข็งของสถานศึกษาที่เป็นคู่แข่ง วิเคราะห์ความคาดหวังของผู้ปกครองที่มีต่อศักยภาพในการพัฒนา นักเรียนของสถานศึกษา ให้มีความชำนาญในเรื่องใดเป็นส่วนใหญ่ และควรจัดการเรียนการสอนให้ได้ตรงตามนั้น วิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตว่าต้องการให้นักเรียนมีความสามารถทางด้านใด ซึ่งสถานศึกษาจะต้องเตรียมความพร้อมในการจัดการศึกษาด้านนั้น ๆ ตั้งวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้สามารถสื่อถึงเอกลักษณ์ของโรงเรียนซึ่งผู้ปกครองเกิดการรับรู้ถึงความเชี่ยวชาญของโรงเรียนได้เร็วขึ้น และ กำหนดกิจกรรมเด่น ๆ ของโรงเรียน เช่น การสอนภาษาอังกฤษโดยเจ้าของภาษา ให้มีความสอดคล้องกับเอกลักษณ์ของสถานศึกษาที่จะออกไปสู่สังคมภายนอก 3.3) ผู้บริหารมีการจัดสรรงบประมาณในการวิจัยและพัฒนาสถานศึกษา และแหล่งที่มาของความรู้สำหรับนักเรียนที่ชัดเจนและแน่นอน 3.4) ในการบริหารจัดการ มีการเชิญเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการลักษณะการจ้างงาน เพื่อแบ่งเบาภาระของบุคลากร เช่น การจัดทำอาหารกลางวันของนักเรียน

2. ชั้นวิเคราะห์และวินิจฉัยการดำเนินงาน ประกอบด้วย 11 รายการ ได้แก่ 1) วิเคราะห์องค์กรซึ่งประกอบด้วย 1.1) ผู้บริหารและทีมหรือปรับระบบ วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ปัจจัยเกื้อหนุน และภาวะคุกคามของสถานศึกษา เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาของสถานศึกษาทั้งระบบ 1.2) ผู้บริหารและทีมหรือปรับระบบ วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษา จากรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) เพื่อทราบข้อมูลการดำเนินงานของสถานศึกษาและนำมาพัฒนาการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา 1.3) ผู้บริหารและทีมหรือปรับระบบ วิเคราะห์ผลจากรายงานการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อนำข้อเสนอแนะจากผู้ประเมินมาปรับปรุง พัฒนา และเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน 1.4) ผู้บริหารและทีมหรือปรับระบบ พิจารณาความสอดคล้องระหว่างการดำเนินงานกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 1.5) ผู้บริหารและทีมหรือปรับระบบ หัวหน้างานทุกกลุ่มงาน ร่วมวิเคราะห์ความต้องการใช้เทคโนโลยี ตลอดจนอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ที่ทันสมัยของกลุ่มงานต่าง ๆ 1.6) ผู้บริหารและทีมหรือปรับระบบ หัวหน้างานทุกกลุ่มงาน พิจารณาทบทวนกระบวนการทำงานของสถานศึกษา โดยปรับลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นให้สั้นลง และพัฒนาปรับปรุงเวลาในการทำงานให้มีความเหมาะสม โดยคงคุณภาพของการทำงานที่ดีไว้ 1.7) ผู้บริหารและทีมงานหรือปรับระบบวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายทั้งใหม่และเก่า เพื่อนำข้อมูลมาจัดทำแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษา 1.8) ผู้บริหารและทีมงานหรือปรับระบบวิเคราะห์ตรวจสอบ ทบทวนตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา 1.9) ผู้บริหารพิจารณาทบทวนการวางแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา 1.10) ผู้บริหารพิจารณาทบทวน การวางแผนพัฒนาข้าราชการครูและ

บุคลากรของสถานศึกษา 1.11) ผู้บริหารและทีมงานรื้อปรับระบบ วิเคราะห์ ตรวจสอบ ทบทวน วัตถุประสงค์ เป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด

3. ขั้นตอนการดำเนินงาน ประกอบด้วย 40 รายการ ได้แก่ 1) กำหนดยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1.1) จัดทำแผนระยะยาว 5 ปี 1.2) จัดทำแผนระยะกลาง 2-3 ปี 1.3) จัดทำแผน อัตรากำลัง 3 ปี 1.4) กำหนดแผนปฏิบัติการ 1 ปีการศึกษา 1.5) จัดให้มีการประชุมเพื่อวางแผน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละทีมงาน 1.6) จัดให้มีการควบคุมและติดตาม ประเมินผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน ตั้งแต่บุคลากรในสถานศึกษาจนถึงผู้บริหารสถานศึกษา 1.7) ให้รางวัลพิเศษ เพื่อเป็นกำลังใจแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามเป้าหมาย 1.8) ตักเตือนและ ตัดค่าสวัสดิการต่างๆ ที่เคยได้สำหรับบุคลากรที่ทำงานด้วยคุณภาพ หรือไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายอยู่ บ่อยครั้ง เพื่อลดความเฉื่อยชา และพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพ 1.9) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ ทั้งด้านคำพูดและการกระทำ ให้คำแนะนำและคำปรึกษา กับหัวหน้าทีมงานและบุคลากรใน สถานศึกษาอย่างใกล้ชิดและเป็นกันเอง 1.10) จัดประชุมเพื่อให้ ทีมรื้อปรับระบบ หัวหน้าทีมงานแต่ ละงานแสดงข้อเสนอแนะในการดำเนินงานเกี่ยวกับงานที่ตนเองรับผิดชอบ และเป็นการแสดงให้เห็น ถึงการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา 1.11) ผู้บริหารกำหนดให้มีการประชุมทุกครั้งที่มีปัญหาเกิดขึ้นใน การดำเนินงาน และประชุมบุคลากรทุกเดือน 1.12) เปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มงานในโรงเรียนมีการ กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายของตนเองในแต่ละภาคการศึกษา เพื่อเกิดความคล่องตัวในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพ ศักยภาพการทำงานให้มากขึ้น 1.13) ให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านการเงิน มาควบคุมและตรวจสอบงบประมาณค่าใช้จ่ายในแต่ละกลุ่มงานเพื่อให้แน่ใจว่างบประมาณที่ได้มา นั้นมีประโยชน์ต่อสถานศึกษาและนักเรียน 1.14) ผู้บริหารมีการควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในขอบเขตที่ เหมาะสมเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ 2) ออกแบบใหม่ทั้งหมด 2.1) กำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อกำหนด ภาพพจน์ในอนาคตที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา และให้บุคลากรทุกคนเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนา องค์กรไปสู่จุดหมายร่วมกัน 2.2) กำหนดกรอบแนวคิดหลัก เป้าหมายหลัก กำหนดวัฒนธรรม องค์กรและค่านิยมที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา 2.3) ออกแบบการทำงาน โดยลด ขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นให้สั้นลง หรือทำให้เป็นบริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว และพัฒนา ปรับปรุงเวลาในการทำงานให้มีความเหมาะสม โดยคงคุณภาพของการทำงานที่ดีไว้ 2.4) กำหนด ระบบการประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลการตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา 2.5) กำหนดกระบวนการทำงานของสถานศึกษา ให้เป็นระบบเดียวกัน และใช้เทคโนโลยีสนับสนุน ช่วยเหลือการบริหารงานทุกระดับ และสามารถใช้อุปกรณ์สารสนเทศได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 2.6) จัดสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาที่ดีเลิศ และเป็นสถานศึกษาไร้กระดาษ โดยการนำเอาระบบ สำนักงานอัตโนมัติ มาใช้ในงานธุรการ และงานต่างๆ ของโรงเรียน 2.7) วิธีการทำงานต้องเร็ว และ

ใช้เวลาน้อย มีการประสานงานของคน และการดำเนินงานเข้ากับเทคโนโลยี 2.8) เปลี่ยนแปลงระบบการรายงาน งบประมาณการเงิน 2.9) โครงสร้างการบริหารงานมีความชัดเจน เน้นการมีส่วนร่วมในการทำงานของทุกฝ่าย 2.10) ภูมิใจข้าราชการหรือบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มีความสามารถสูงด้วยผลตอบแทนด้านเงินเดือนมากกว่าการให้สวัสดิการ 2.11) ผู้บริหารควรควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในขอบเขตที่เหมาะสมเพียงพอ เพื่อให้องค์กรอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2.12) เน้นการประชุมมากกว่าการติดต่อสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งเป็นการสื่อสารสองทาง 2.13) ผู้บริหาร กำหนดหน้าที่งาน สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทุกคน และวางแผนการฝึกอบรมทุกระดับ เพื่อฝึกให้เป็นครูมืออาชีพ 1.14) ปรับกลยุทธ์ และระบบบริหารจัดการภายในที่ดี เพื่อความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอื่น 2.15) นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและนำมาใช้ภายในสถานศึกษา 2.16) ในการบริหารจัดการของสถานศึกษาเปลี่ยนจากยุคข้อมูล มาเป็นยุคการสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ 2.17) ในการบริหารจัดการของสถานศึกษาเปลี่ยนแนวคิดที่ว่าเทคโนโลยีคือต้นทุนอย่างหนึ่ง มายอมรับว่าเทคโนโลยีคือเครื่องมือในการบริหารจัดการของสถานศึกษา 2.18) ผู้บริหารเลือกผู้นำหรือทีมหรือปรับระบบที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และสามารถทำงานร่วมกับบุคคลได้ทุกระดับ ทุกงาน 3) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการบริหาร 3.1) พัฒนาโครงสร้างงานของสถานศึกษาโดยแบ่งเป็นงาน ซึ่งแต่ละงานสามารถบริหารงานในงานของตนได้อย่างเต็มที่ เน้นระบบทีมงาน และบริหารให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของสถานศึกษา 3.2) ผู้บริหารแต่งตั้งหัวหน้างานในแต่ละงานนั้นๆ ด้วย และหัวหน้างานในแต่ละกลุ่มงานควรจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 3.3) หัวหน้าในแต่ละงานต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น สามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่นได้ 3.4) การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการสถานศึกษามีข้อดีคือ สามารถทำงานได้สะดวกรวดเร็ว แต่ก็มีข้อเสีย ดังนั้นต้องมีการกำกับจากทีมหรือปรับระบบหรือผู้บริหาร โดยดำเนินการดังนี้ กำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีการรายงานผลงานของตนให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ให้แต่ละกลุ่มมีสิทธิที่จะกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายเงินของตน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้พิจารณาและอนุมัติอีกต่อหนึ่ง 3.5) ออกแบบการทำงาน เพื่อทดสอบระบบใหม่ก่อนที่จะมีการนำไปใช้จริง 3.6) ทดสอบระบบใหม่ โดยใช้กับงานหรือโครงการที่คัดเลือกไว้ 3.7) ศึกษาผลการทดสอบเพื่อปรับปรุงและแก้ไขข้อผิดพลาดและปัญหาในการดำเนินงาน

4. ขั้นตอนกระบวนการใหม่ไปใช้ ประกอบด้วย 13 รายการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารและทีมหรือปรับระบบ ให้ความรู้ในวิธีการทำงานแก่ครูและบุคลากร ตามรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ 2) ทีมหรือปรับระบบ ทดลองนำกระบวนการทำงานใหม่ไปใช้โดยการนำร่องกับโครงการของสถานศึกษา 1 โครงการ 3) ทีมหรือปรับระบบวัดและประเมินผลโครงการนำร่อง วิเคราะห์และปรับระบบ 4) ผู้บริหารและทีมหรือปรับระบบ กำหนด และวางแผนการนำกระบวนการใหม่ไป

- ใช้ 5) ทีมรื้อปรับระบบขอความเห็นชอบจากมติที่ประชุมในการนำกระบวนการใหม่ไปใช้  
 6) ผู้บริหารและทีมรื้อปรับระบบนำระบบใหม่ไปใช้กับงานทั้งหมดของสถานศึกษา 7) ผู้บริหารจัดการให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการ สัมมนาในขณะการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความชำนาญอย่างสม่ำเสมอ  
 8) ผู้บริหารส่งข้าราชการครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ สัมมนา ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 9) ผู้บริหารและทีมรื้อปรับระบบจัดรูปแบบกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับสภาวะการณ์ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป 10) ผู้บริหารส่งข้าราชการครูและบุคลากรเข้ารับการอบรม พัฒนา ให้ความรู้ต่างๆ ที่ทันสมัย และฝึกให้คิดวิเคราะห์ห้อย่างมีเหตุผล 11) วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามรูปแบบริเริ่มจริง 12) นำผลการประเมินมาพัฒนาให้ดีขึ้น  
 13) สร้างความตระหนักในการทำงาน และถือว่ากระบวนการใหม่เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

### อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายได้ดังนี้

1. แนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 พบว่า มีความตรงกับเนื้อหา โครงสร้างและหลักวิชาการ, มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ ประกอบด้วย 4 ชั้น 82 รายการ ดังนี้ ได้แก่
  - 1) ชั้นระดมความคิด มีการดำเนินการดังนี้ 1.1) การศึกษารูปแบบกระบวนการทำงานให้เข้าใจ 1.2) แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ เจ้าของคณะทำงานรื้อปรับระบบ 1.3) วางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 18 รายการ 2) ชั้นการวิเคราะห์ มีการดำเนินการวิเคราะห์องค์กร ประกอบด้วย 11 รายการ 3) ชั้นออกแบบใหม่ มีการดำเนินการดังนี้ 3.1) กำหนดยุทธศาสตร์ 3.2) ออกแบบใหม่ทั้งหมด ประกอบด้วย 40 รายการ 4) ชั้นนำกระบวนการใหม่ไปใช้ มีการดำเนินการให้ความรู้ในวิธีการทำงาน แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ประกอบด้วย 13 รายการ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 พบว่า มีความตรงกับเนื้อหา โครงสร้างและหลักวิชาการ, มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ ประกอบด้วย 4 ชั้น 82 รายการ ดังนี้ ได้แก่ 1) ชั้นระดมความคิด มีการดำเนินการดังนี้ 1.1) การศึกษารูปแบบกระบวนการทำงานให้เข้าใจ 1.2) แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ เจ้าของคณะทำงานรื้อปรับระบบ 1.3) วางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 18 แนวทาง 2) ชั้นการวิเคราะห์ มีการดำเนินการวิเคราะห์องค์กร ประกอบด้วย 11 แนวทาง 3) ชั้นออกแบบใหม่ มีการดำเนินการดังนี้

3.1) กำหนดยุทธศาสตร์ 3.2) ออกแบบใหม่ทั้งหมด ประกอบด้วย 40 แนวทาง 4) ชื่อนำไปใช้มีการดำเนินการให้ความรู้ในวิธีการทำงานแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ประกอบด้วย 13 แนวทาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อาทร จันทวิมล (2539 : 177-178) พบว่า กลวิธีหรือปรับระบบการอาชีวศึกษาไทย : กระบวนการคัดเลือกนักศึกษาใหม่ ทำได้ดังนี้ 1) ชั้นเตรียมการ เพื่อระดมพล จัดการและกระตุ้นบุคคลที่จะมาเป็นคณะทำงานทำการปรับระบบ ทำการวางแผนขั้นตอน และกำหนดช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน 2) ชั้นทำความเข้าใจให้ตรงกัน เพื่อคณะทำงานจะได้มีความเข้าใจตรงกัน 3) ชั้นตั้งวิสัยทัศน์ เพื่อสร้างภาพฝันในการดำเนินการให้มีผลฝ่ายละถึงการกำหนดสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุง และขั้นตอนดำเนินโครงการ โดยตอบคำถามให้ได้ว่า “ทำไมเราจึงทำอย่างที่เรากำลังทำอยู่ในปัจจุบัน” 4) ชั้นออกแบบระบบด้านเทคนิคและสังคม เพื่อออกแบบกระบวนการให้สนองมโนภาพ โดยคำนึงถึงเทคโนโลยี ข้อมูล และความสามารถของบุคคลผู้ร่วมงาน 5) ชั้นดำเนินการ ลงมือปฏิบัติ 6) ชั้นเปลี่ยนแปลงปรับปรุงเพื่อดำเนินการหรือปรับระบบกระบวนการที่เลือกแล้วให้เกิดผลตามที่วางไว้ โดยทีมงานอาจเป็นผู้ลงมือเอง หรือทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาแก่หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชัย พัวพันพัฒนา (2545 : บทคัดย่อ) พบว่า แนวโน้มการจัดรูปแบบองค์การในทศวรรษหน้ามีดังนี้ 1) ด้านรูปแบบโครงสร้างและการจัดองค์การภายในจะมีโครงสร้าง ที่เรียบง่าย มีระดับชั้นในการบังคับบัญชาน้อย มีความคล่องตัวสามารถปรับเปลี่ยนได้รวดเร็ว เป็นโครงสร้างที่สะท้อนให้เห็นถึงบรรยากาศของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การบริหารภายในจะเป็นการบริหาร โดยคณะบุคคลทำงานเป็นที่อย่างเข้มแข็ง 2) การจัดการด้านบุคลากร จะมีการวางแผนการใช้กำลังคน โดยคำนึงถึงคุณวุฒิ คุณภาพของบุคคลเป็นสำคัญ ใช้กำลังคนน้อยแต่มีความเหมาะสมกับภาระงานและมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็น “องค์รวม” มีความครบถ้วนทั้งร่างกาย ความคิด จิตใจ การพัฒนาความรู้ คุณธรรมจริยธรรม ทักษะคิด ค่านิยมที่ถูกต้องในการทำงาน การพัฒนาจะเป็นการดึงเอาศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ 3) การจัดการด้านวิชาการจะมีการวางแผนแม่บททางวิชาการ เพื่อใช้เป็นเป้าหมายและกำหนดทิศทางและกำหนดทิศทาง มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ มีความหลากหลายของหลักสูตรเพื่อเปิดโอกาสให้กับทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้ การเรียนการสอนเน้นกระบวนการเรียนรู้จากความจริง ทำเป็น ทำได้ และให้บริการวิชาการแก่ชุมชน และเป็นการเรียนรู้ร่วมกับคนในท้องถิ่นเพื่อร่วมสร้างสรรค์ภูมิปัญญาท้องถิ่น 4) การจัดการด้านการประกันคุณภาพการศึกษา มีการพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ มีการจัดตั้งองค์กรหรือคณะทำงาน โดยเน้นการประสานงานและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนตามกระบวนการประกันคุณภาพ 5) การจัดการด้านงบประมาณ มีการจัดทำแผนคั่นงบประมาณที่ชัดเจนครอบคลุมทุกด้าน

รวมทั้งยุทธศาสตร์การได้มาซึ่งงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณให้นำหนักในการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มีการปฏิรูประบบการเงินเป็นแบบอุดหนุนทั่วไป มีความคล่องตัว โปร่งใส และมีการติดตามที่เหมาะสม การใช้งบประมาณจะเน้นความคุ้มค่าเป็นสำคัญ

6) การจัดการด้านการวางแผนพัฒนา จะมีระบบสารสนเทศที่แสดงภาพตามความเป็นจริง การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง เป้าหมาย จะเป็นการระดมความคิดจากบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการประเมินผลและปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา มีขนาดกะทัดรัด มีโครงสร้างที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการสูง และสอดคล้องกับแนวคิดของ รุ่ง แก้วแดง (2540ข : 20) ที่กล่าวว่า การปฏิรูประบบราชการส่งผลกระทบต่อการจัดองค์กรหรือการแบ่งส่วนราชการอย่างมาก โดยการรื้อปรับระบบจะส่งผลให้องค์กรแบนราบ ซึ่งจำเป็นต้องทบทวนการจัดองค์กรเดิม และออกแบบองค์กรใหม่ใน 8 เรื่อง ได้แก่ วิสัยทัศน์ การปฏิรูปงาน กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน การจัดองค์กรใหม่ การพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ดนัย เทียมพุดิ (2540 : 82) เกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินงานว่า “การจัดการแบบการสั่งตัวเอง” คือ การดำเนินการปรับกระบวนการทำงานใหม่ หรือขั้นตอนการดำเนินการใหม่ การจัดโครงสร้างขององค์กร ที่สามารถรองรับได้ทั้งโครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะแบนราบ และรองรับกระบวนการการทำงานที่สั้นลง

สำหรับประเด็นกำหนดยุทธศาสตร์ โดยดำเนินการ กำหนดแผนปฏิบัติการ 1 ปีการศึกษา จัดให้มีการประชุม เพื่อวางแผนติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละทีมงาน และผู้บริหารควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในขอบเขตที่เหมาะสม เพียงพอและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ จรัส สุวรรณเวลา (2539 : 60) พบว่า ปัจจัยของการปรับระบบ คือ คน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุด เพราะส่วนการผลิตคือสมองของบุคลากรที่มีอยู่ กลยุทธ์ที่จำเป็นจึงเป็นการพัฒนาคน ทั้งจิตใจ วิญญาณและความสามารถรวมทั้งการทำงานเป็นหมู่คณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำในระดับต่าง ๆ ส่วนปัจจัยเสริมที่จะต้องมียื่นด้วย ได้แก่ ระเบียบเงินทุน ทรัพยากร สำหรับประเด็น ขั้นตอนการออกแบบใหม่โดย โครงสร้างการบริหารงานมีความชัดเจน เน้นการมีส่วนร่วมในการทำงานของทุกฝ่าย และพัฒนาโครงสร้างของสถานศึกษาโดยแบ่งเป็นงาน ซึ่งแต่ละงานสามารถบริหารงานของตนได้อย่างเต็มที่ เน้นระบบทีมงาน และบริหารให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของสถานศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุพิน ลาวัณย์ประเสริฐ (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการรื้อปรับระบบ การบริหารงานอาหารและยา ของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการรื้อปรับระบบที่มีการฝึกอบรมรวมอยู่ด้วยสามารถเพิ่มพูนความรู้ของเจ้าหน้าที่ในเรื่องการทำงานในลักษณะทีมงานที่มีสมรรถนะสูงได้ สามารถปรับปรุงบรรยากาศของหน่วยงาน กระบวนการทำงาน (โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม การปรับลดขั้นตอนการทำงาน

การไหลเวียนของงานอย่างเป็นระบบ) การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกำหนดเวลา ความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ในการทำงาน ความพึงพอใจของผู้มาติดต่องาน การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคน ในลักษณะของกลุ่มงาน การศึกษานี้ยังมีส่วนสนับสนุน ปรัชญา แนวคิด รูปแบบการรื้อปรับระบบของ แมงกาแนลลี และโคลัน โดยเฉพาะในเรื่องความสำเร็จของการรื้อปรับระบบนั้น พบว่าการรื้อปรับระบบต้องดำเนินการทั้งในส่วนการเปลี่ยนแปลงและการสร้างพลังทีมงานให้บุคลากรในหน่วยงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ วิทแมน (Whitman, 1994 : 215) พบว่า การบริหารและการจัดการธุรกิจเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในวงการธุรกิจ ทำให้องค์กรต้องพิจารณาจัดเก็บและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร สำหรับการดำเนินธุรกิจของตน โดยเน้นที่ตัวกระบวนการดำเนินธุรกิจเอง

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการดำเนินการวิจัยนำเสนอข้อเสนอแนะที่เป็นการวิจัยไปใช้กับการวิจัยดังต่อไปนี้คือ

#### 1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรจัดทำคู่มือแนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบในสถานศึกษา ตามแนวทางที่พบในการวิจัยนี้ เป็นนโยบายให้สถานศึกษา ในสังกัด โดยดำเนินการประชุมชี้แจงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อทำความเข้าใจในแนวทาง และนำคู่มือแนวทางในการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบในสถานศึกษา ไปใช้ในการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัด

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ควรมีการชี้แจงประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ แนวทางประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบในสถานศึกษา ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อตระหนักและเห็นคุณค่า ความสำคัญของแนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบในสถานศึกษา โดยมอบเป็นนโยบายให้สถานศึกษาดำเนินการ และมีการติดตามผลการดำเนินงาน

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบในสถานศึกษา และนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา โดยดำเนินการประชุมผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานของสถานศึกษา โดยดำเนินการตามคู่มือแนวทางการดำเนินงาน และรายงานผลต่อหน่วยงานต้นสังกัดทราบ

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงทดลอง/ปฏิบัติการ เกี่ยวกับประสิทธิผลของการนำแนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบกระบวนการทางธุรกิจในสถานศึกษา

2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบกระบวนการทางธุรกิจมาใช้ในสถานศึกษา โดยจำแนกตามขนาด และประเภทของสถานศึกษา

2.3 ควรได้มีการวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบกระบวนการทางธุรกิจมาใช้ในสถานศึกษา ตามโครงสร้างการบริหารงาน 4 งานของสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารงานทั่วไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา