

การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงดุลยภาพ  
สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
THE DEVELOPING BALANCED SCORECARD OF SCHOOL  
MANAGEMENT MODEL  
FOR SECONDARY SCHOOLS IN THE NORTHEAST

ภัททิรา ชำกรม (Pattira Chamkrom)<sup>1\*</sup>  
ดร. สมคิด สร้อยน้ำ (Assoc. Prof. Dr. Somkid Sroinam)\*\*  
ดร. ชาตรี นาคะกุล (Dr. Chatree Nakagul)\*\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงดุลยภาพ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ จากผู้เชี่ยวชาญ 5 กลุ่ม จำนวน 19 คน พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงดุลยภาพ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีลักษณะสำคัญ 6 องค์ประกอบ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 กระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 6 ด้าน คือ 1) ด้านสังคมวัฒนธรรม 2) ด้านการเมืองการปกครอง 3) ด้านเศรษฐกิจ 4) ด้านกฎหมาย 5) ด้านเทคโนโลยี และ 6) ด้านข้อมูลข่าวสาร องค์ประกอบที่ 2 เงื่อนไขการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ตามมาตรา 8 มาตรา 9 มาตรา 39 มาตรา 40 และมาตราอื่นที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารสถานศึกษาแบบ

<sup>1</sup> Correspondent author: pattira2511@hotmail.com

\* นักศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

\* รองศาสตราจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

\* อาจารย์ภาควิชาสถิติและการวิจัย หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

มีส่วนร่วม 2) ด้านการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ตลอดชีวิต 3) ด้าน การกระจายอำนาจการบริหารโรงเรียน 4 งาน และ 4) ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 3 วิสัยทัศน์ นโยบาย มาตรการ และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ที่เป็นเงื่อนไขต่อการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 4 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์การจัดการศึกษา 2) ด้านนโยบายการพัฒนาการศึกษา 3) ด้านมาตรการควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษา และ 4) ด้านระเบียบปฏิบัติราชการกระทรวงศึกษาธิการ องค์ประกอบที่ 4 แนวคิดและหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา 4 มุมมอง คือ 1) มุมมองด้านพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียน 2) มุมมองด้านบริหารจัดการโรงเรียน 3) มุมมองด้านคุณภาพผลผลิตโรงเรียน และ 4) มุมมองด้านประสิทธิผลโรงเรียน องค์ประกอบที่ 5 แนวทางการบริหารสถานศึกษาเชิงดุลยภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา 5 ชั้น คือ 1) ชั้นกำหนดมุมมองและโครงการ 2) ชั้นกำหนดวัตถุประสงค์ 3) ชั้นกำหนดตัวชี้วัด 4) ชั้นกำหนดเป้าหมาย และ 5) ชั้นกำหนดวิธีปฏิบัติ องค์ประกอบที่ 6 เกณฑ์การประเมินโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามกรอบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector Management Quality Award: PMQA) 2 ส่วน คือ 1) ส่วนกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียน 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านพัฒนาตนของผู้บริหาร (2) ด้านแผนพัฒนาโรงเรียน (3) ด้านพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (4) ด้านจัดการความรู้ภายในโรงเรียน (5) ด้านพัฒนาครูและบุคลากร และ (6) ด้านจัดกระบวนการบริหารโรงเรียน และ 2) ส่วนผลการดำเนินงานโรงเรียน 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptation) ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (2) ด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) (3) ด้านความสามารถในการบูรณาการ (Integration) และ (4) ด้านความสามารถในการดำรงรักษาคูณค่าเอกลักษณ์ขององค์การ (Latency) ซึ่งมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบอยู่ในระดับมาก

**คำสำคัญ :** การบริหารเชิงดุลยภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา

**Key words :** Balanced scorecard management of secondary school

## ABSTRACT

The objective of this research to the developing balanced scorecard of school management model for secondary schools in the northeast by delphi technique 3 rounds focusing on 5 groups of 19 specialists. The research result is finding the developing balanced scorecard of school management model for secondary schools in the northeast has 6 characteristics. The first characteristic is globalization has effects to secondary schools management 6 fields: 1) social and culture 2) political 3) economy 4) laws 5) technology and 6) information. The second characteristic is secondary schools management condition by education laws in 8, 9, 39, 40 sections and others 4 fields: 1) participative management 2) continuous education management and long life learning 3) decentralize school management for 4 jobs and 4) task school board. The third characteristic are vision, policy, measure and ministry of educational regulations to the secondary schools management condition 4 fields: 1) vision 2) policy 3) measure and 4) ministry of educational regulations. The fourth characteristic is balanced scorecard principle for secondary schools 4 dimensions: 1) human development 2) management 3) quality and 4) effectiveness. The fifth characteristic is balanced scorecard way for secondary schools management 5 steps: 1) dimensions and projects fix 2) objective fix 3) measure fix 4) target fix and 5) method fix. And the sixth characteristic is school evaluation by public sector management quality award 2 parts: 1) process of school management 6 fields: (1) school administrator development (2) school development planning (3) student quality development (4) school knowledge management (5) teacher and school person development and (6) school management process and 2) school management result 4 fields: 1) adaptation 2) Goal Attainment 3) Integration and 4) Latency

## บทนำ

การหลั่งไหลของข้อมูลข่าวสารในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต่างก็ต้องปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมืองการปกครอง รวมทั้งนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อความเหมาะสมและสามารถดำรงอยู่ได้ โรงเรียนจำเป็นต้องศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนด้วยเช่นกัน ซึ่งสภาพปัญหาการบริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เกิดจากผู้นำของโรงเรียนมักจะมีมุมมองภาพแห่งความสำเร็จเพียงด้านเดียวคือ ด้านประสิทธิผลของโรงเรียนที่สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงทำให้มองไม่เห็นภาพภายในโรงเรียนว่ามีการดำเนินงาน ประสานงาน หรือเชื่อมโยงกันอย่างไรทั้งระบบโรงเรียน ต่างแยกส่วนกันดำเนินงาน ไม่รับรู้เหตุการณ์อย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงและประสานผลความสำเร็จร่วมกัน เกิดความขัดแย้งกันในแต่ละฝ่าย เกิดการแข่งขันกันเพื่อเสนอถึงความดีความชอบ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ถ้านำมาวิเคราะห์แล้วล้วนเป็นเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาต่อการบริหารจัดการภายในโรงเรียนทั้งสิ้น ถึงแม้ว่าโรงเรียนจะมีภาพแห่งความสำเร็จด้านประสิทธิผลของโรงเรียนให้ปรากฏทั่วไป แต่บุคลากรภายในองค์กรย่อมรู้ถึงสภาพที่แท้จริงเป็นอย่างดี (ธีระ รุญเจริญ, 2550: 64)

การนำแนวคิดและหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard: BSC) ของ นอร์ตัน และ แคปแลน (Norton & Kaplan, 2004: 72-74) ที่ได้กำหนดมุมมองการบริหารที่บูรณาการเชื่อมโยงกันทั้ง 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตภายในองค์กร (Learning & Growth) มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพองค์กร (Efficiency) มิติที่ 3 ด้านคุณภาพการให้บริการ (Services) และมิติที่ 4 ด้านประสิทธิผลองค์กร (Effectiveness) โดยนำมาใช้เป็นกลยุทธ์บริหารจัดการทั้งระบบขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งสามารถนำมาเป็นเครื่องมือวัดหรือประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key performance indicators: KPIs) เพื่อควบคุมและตรวจสอบระบบการบริหารจัดการขององค์กร ดังนั้น การบริหารเชิงดุลยภาพ (BSC) ถือว่าเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่มีสาระสำคัญของกระบวนการบริหาร (วัฒนาพัฒนาพงศ์, 2548: 25) ประกอบด้วย การทบทวนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร มีการสื่อสารกันทั่วทั้งระบบองค์กร เชื่อมโยงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์กรสู่เป้าหมายไปจนถึงระดับบุคคลในองค์กรให้สอดคล้องกันไปทิศทางเดียวกัน มีการวางแผน กำหนด

เป้าหมายและโครงสร้างทั้งแนวดิ่งและแนวราบ ทุกแผนปฏิบัติการย่อยต้องเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์หลักขององค์การ สุดท้ายต้องกำหนดตัวชี้วัดในการวัดประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การภายใต้มุมมองที่บูรณาการและเชื่อมโยงกันทั้ง 4 มิติ (พสุ เดชะรินทร์, 2546: 24)

สำหรับการบริหารจัดการภาครัฐ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายภารกิจของรัฐ และการบริหารเชิงบูรณาการเชื่อมโยงกันทุกมิติ เพื่อให้เจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวนำไปสู่การปฏิบัติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์พัฒนาการบริหารภาครัฐ เพื่อยกระดับตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector management quality award: PMQA) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547: 27) ประกอบด้วยกระบวนการบริหารจัดการ 7 หมวด มีสาระสำคัญประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) ส่วนที่เป็นกระบวนการขับเคลื่อนการบริหารจัดการใช้ หมวด 1- 6 ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์การ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการกำหนดทิศทางองค์การและการเป็นผู้นำต้องคิดไปข้างหน้าในการพัฒนาองค์การ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความขัดแย้ง (Nanavandi, 2000: 52) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์การสู่แผนปฏิบัติการ แผนยุทธศาสตร์องค์การต้องเชื่อมโยงกันทั้งระบบ หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย สถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมมีการบริหารจัดการและการระดมทรัพยากรทางการบริหารต้องร่วมมือกันหลายฝ่าย จากความร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชน กลุ่มเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อองค์การบริหารจัดการเพราะเป็นผู้มีส่วนได้เสีย หมวด 4 การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ เทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลมีความสำคัญต่อการสนับสนุนผู้บริหารประกอบการตัดสินใจ และใช้ในการสื่อสารความเข้าใจให้บุคลากรในองค์การทำงานสู่เป้าหมายเดียวกัน หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารต้องมีความเชี่ยวชาญแห่งตน ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การถ่ายทอดความคิดสู่การพัฒนาทีมงาน การแบ่งปันประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีคุณค่าในการสร้างความรู้สู่องค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หมวด 6 การจัดการกระบวนการองค์การจะบรรลุเป้าหมายต้องให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพบริหารจัดการ แผนปฏิบัติ

ต้องระบุชี้ชัดถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายและความเป็นไปได้ตามขั้นตอนการปฏิบัติ กระบวนการและแผนปฏิบัติจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและข้อจำกัดของทรัพยากรการบริหาร และ 2) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์คือ หมวด 7 ผลลัพธ์จากการดำเนินงานจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด จะสะท้อนถึงประสิทธิผลองค์กรที่สามารถดำรงความเติบโตได้ใน ยุคการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญ 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptation) ให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment) 3) ความสามารถในการบูรณาการ (Integration) และ 4) ความสามารถในการดำรงรักษาคุณค่าเอกลักษณ์ขององค์กร (Latency) (Parson, 1991: 45) ผลลัพธ์ขององค์กรจะต้องประเมินองค์รวมขององค์กรและความสอดคล้องของยุทธศาสตร์การบริหารกับผลลัพธ์ดำเนินงานที่ปรากฏขึ้นจริงในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Hoy, 1991: 37) ผลลัพธ์การดำเนินงานจะสะท้อนถึงประสิทธิผลองค์กรที่บ่งชี้ผลิตภาพองค์กรในการบรรลุเป้าหมายและความท้าทายขององค์กรในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง (ดำรง วัฒนา, 2545: 11)

ฉะนั้น การศึกษาถึงแนวคิดและหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (BSC) และการทำยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เข้าสู่การบริหารสถานศึกษาเชิงบูรณาการและเชื่อมโยงกันทั้งระบบโรงเรียนซึ่งเป็นองค์การภาครัฐ จำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินงานที่คาดหวังว่าจะปรากฏขึ้นจริง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ประยุกต์แนวคิดดังกล่าวเพื่อกำหนดเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษาเชิงบูรณาการ และได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงดุลยภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### คำถามการวิจัย

1. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงดุลยภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีลักษณะอย่างไร
2. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงดุลยภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากน้อยเพียงใด

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### วิธีการดำเนินงานวิจัย

ผู้วิจัยแบ่งการดำเนินงานเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ยกร่างรูปแบบ โดยการศึกษเอกสาร (Document analysis) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง

จากกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน ซึ่งมีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน หรือโรงเรียนในฝัน หรือโรงเรียนที่ได้รับรองมาตรฐานอื่นๆ เช่น สมศ., ISO เป็นต้น ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพตามแนวทางของ ไมล์ และ ฮิวเบอร์แมน (Miles & Huberman, 1994)

ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบ โดยการใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) 3 รอบ จากผู้เชี่ยวชาญ ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 19 ซึ่งกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ 5 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายการศึกษาระดับกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 5 คน กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายการศึกษาระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 4 คน กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษาสังกัดมหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน กลุ่มที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 คน และกลุ่มที่ 5 ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพรอบที่ 1 จากแบบสอบถามปลายเปิด ตามแนวทางของ ไมล์ และ ฮิวเบอร์แมน (Miles & Huberman, 1994) วิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2-3 จากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อหาค่าความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquatile range) ของความคิดเห็นแต่ละข้อ

ระยะที่ 3 ตรวจสอบรูปแบบ โดยการศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบ ตามแนวทางของ Joint Committee on Standard of Education Evaluation (Madaus, Seriven and Stufflebeam, 1983: 399-402) ด้วยวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) จากกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 166 คน โดยเลือกแบบเจาะจงทุกเขตพื้นที่การศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for window เพื่อหา ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) พร้อมทั้งนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

### สรุปผลการวิจัย

ระยะที่ 1 การยกร่างรูปแบบ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีสาระสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การพัฒนาการศึกษาไทยในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ เพื่อการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านสังคมวัฒนธรรม การเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสาร 2) แนวคิดและหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (BSC) นำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร และ 3) แนวทางการพัฒนาระบบราชการของ ก.พ.ร. การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการขององค์กรภาครัฐ และการประเมินองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 5 คน พบว่า มีสาระสำคัญ ที่สอดคล้องกัน 5 ประการ คือ 1) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำโรงเรียนให้ปรับตัวอยู่ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ได้อย่างยั่งยืน 2) ต้องรู้ เข้าใจ และดำเนินงานตามกฎหมายการศึกษา 3) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้ และต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ 4) นำแนวคิดและหลักการบริหารสถานศึกษาที่หลากหลายมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 5) ดำเนินการประกันคุณภาพสถานศึกษา เพื่อรับรองการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบ โดยการใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) 3 รอบ จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 5 กลุ่มจำนวน 19 คน พบว่า จากผลการวิจัยในระยะที่ 1 ร่างรูปแบบ กำหนดองค์ประกอบที่สำคัญได้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 กระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 เงื่อนไขการบริหาร



โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 8, 9, 39, 40 และมาตราอื่นที่เกี่ยวข้อง องค์กรประกอบที่ 3 วิสัยทัศน์ นโยบาย มาตรการ และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ที่เป็นเงื่อนไขต่อการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์กรประกอบที่ 4 แนวคิดและหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard: BSC) สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์กรประกอบที่ 5 แนวทางการบริหารสถานศึกษาเชิงดุลยภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์กรประกอบที่ 6 เกณฑ์การประเมินโรงเรียนมัธยมศึกษาตามกรอบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector management quality award: PMQA)

**ระยะที่ 3** การตรวจสอบรูปแบบ โดยศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบด้วยวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) จากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 166 คน พบว่า ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงดุลยภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีลักษณะสำคัญ 6 องค์กรประกอบโดยภาพรวม ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D.=.51)

### อภิปรายผลการวิจัย

**ระยะที่ 1** การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า มีสาระสำคัญเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์ แนวคิดและหลักการบริหารสถานศึกษา การพัฒนาระบบราชการ และคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจาก การศึกษาถึงกระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีเงื่อนไขการบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 นั้น ตามมาตรา 8 และมาตรา 9 กล่าวถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องปรับตัวให้สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาในด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านการเมืองการปกครอง ด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย ด้านเทคโนโลยี และด้านข้อมูลข่าวสาร และตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในสังคมได้เป็นอย่างดี โดยรัฐต้องสนับสนุน

ให้ทุกภาคส่วนและประชาชนได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา สร้างความรู้สึกให้ทุกคนเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มาตรา 39 กล่าวถึง การกระจายอำนาจหน้าที่ให้โรงเรียนมีความอิสระ มีความคล่องตัวในการบริหารงาน 4 ภารกิจ คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคลากร และการบริหารทั่วไป รวมถึง มาตรา 40 กล่าวถึง การกำหนดบทบาทหน้าที่การปฏิบัติของคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานไว้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความรู้สึกความเข้าใจทำให้เกิดความตระหนัก มีความต้องการพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในท้องถิ่นร่วมกันตามที่กฎหมายการศึกษาได้กำหนดไว้ การเป็นนิติบุคคลของโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนมีอิสระ มีความเข้มแข็งในการบริหารอย่างคล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่นและประเทศชาติ ฉะนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดเป็นนโยบายนำสู่การจัดระบบบริหารงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ มีการรวบรวมโดยจัดระบบข้อมูลวางแผนและดำเนินการตามแผน ศึกษากฎหมาย นโยบาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องใช้บริหารแบบการมีส่วนร่วม รวมถึงมีการจัดทำระบบบัญชีสารสนเทศสำหรับอำนวยการนำแนวคิดและหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard: BSC) สู่การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มาใช้เป็นระบบบริหารสถานศึกษาเชิงดุลยภาพที่บูรณาการเชื่อมโยงกันทุกด้านใน 4 มุมมอง คือ 1) มุมมองด้านการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียน (Human development) 2) มุมมองด้านการบริหารจัดการโรงเรียน (School management) 3) มุมมองด้านคุณภาพผลผลิตโรงเรียน (School output) และ 4) มุมมองด้านประสิทธิผลโรงเรียน (School effectiveness) ส่วนการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้พัฒนาแนวคิด BSC ดังกล่าว กำหนดเป็นมาตรการให้ทุกส่วนราชการนำไปปฏิบัติบริหารจัดการองค์การ โดยมีปัจจัยกระบวนการเป็นกลยุทธ์ขับเคลื่อนตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ประเมินคุณภาพสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเช่นเดียวกัน ตามกรอบการประเมินแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ 1) ส่วนกระบวนการบริหารโรงเรียน และ 2) ส่วนผลการดำเนินงานโรงเรียน

จากผลการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดังกล่าวข้างต้นนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงการพัฒนาคูณภาพการศึกษาไทยในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีจุดเน้นอยู่ที่

การปรับตัวและดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสมในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญญา โพธิ์วัฒน์ (2548) ที่พบว่า สมาชิกองค์การมีความชัดเจนในนโยบายผู้บริหารมีคุณลักษณะเฉพาะตัว มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างผู้นำร่วม และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยยึดหลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างเป็นระบบ (สมยศ นาวิการ, 2545: 14) การนำแนวคิดและหลักการบริหารเชิงคุณภาพที่บูรณาการเชื่อมโยงกันทุกมุมมอง โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาเป็นกรอบการประเมินองค์การและประยุกต์เป็นกลยุทธ์สู่การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้นำสาระสำคัญเหล่านี้มาขยายความแตกประเด็นและกำหนดเป็นร่างรูปแบบ เพื่อพัฒนารูปแบบ โดยใช้เทคนิคเดลฟายในระยะที่ 2 ต่อไป

ระยะที่ 2 อภิปรายผลการวิจัย 3 รอบ ได้ดังนี้

รอบที่ 1 การสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ จากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับลักษณะที่สำคัญของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา 6 องค์ประกอบ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า

**องค์ประกอบที่ 1** กระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เนื่องจากโรงเรียนจะต้องศึกษาถึงผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง เทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสาร ต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ยึดหลักการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาจากการบริหารโรงเรียนการใช้ทฤษฎีการบริหารเชิงระบบเป็นกรอบการดำเนินงานซึ่งมีจุดเน้นที่กระบวนการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง บริหารโรงเรียนตามหลักกระจายอำนาจ การบริหารจัดการสรรหาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยบริหารจัดการข้อมูลของโรงเรียนอย่างเป็นระบบการเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงาน

งานของโรงเรียนต่อสาธารณชนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีการกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัดที่ชัดเจนตามมาตรฐานการประเมินคุณภาพโรงเรียนจากองค์กรภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลอเวอร์ และ คอบโบล (Lawire & Cobbold, 2001) ที่พบว่า เชื่อมโยงกลยุทธ์ (Strategic alignment) และการแปลงกลยุทธ์สู่ตัวชี้วัด (Cascading) ของหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard: BSC) สำหรับองค์การข้ามชาติประสบความสำเร็จเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

**องค์ประกอบที่ 2** เงื่อนไขการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ตามมาตรา 8 มาตรา 9 มาตรา 39 มาตรา 40 และมาตราอื่นที่เกี่ยวข้อง เนื่องจาก การบริหารจัดการโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน จัดระบบการบริหารงานโรงเรียน 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคลากร และการบริหารทั่วไป ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ทำให้บุคลากรในสถานศึกษามีความเข้าใจ และนำไปสู่การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับและแบ่งแยกระบบโครงสร้างการบริหารจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษาให้ชัดเจน โรงเรียนต้องมีระบบการบริหารจัดการเชิงรุก คำนึงศักยภาพของผู้เรียนตามความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ และการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีระ รุญเจริญ (2545) ที่พบว่าโรงเรียนมักจะพบกับปัญหาการกระจายอำนาจมากที่สุด

**องค์ประกอบที่ 3** วิสัยทัศน์ นโยบาย มาตรการ ระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ ที่เป็นเงื่อนไขต่อการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เนื่องจาก การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย มาตรการ และระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งโรงเรียนก็สามารถปรับระบบให้เหมาะสมตามสภาพและบริบทของโรงเรียนได้เช่นกันการจัดระบบโครงสร้างการบริหารจัดการที่รวมระดับประถมศึกษากับระดับมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นทำให้เกิดปัญหาการบริหารโรงเรียนซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกัน ควรมีการแยกระบบโครงสร้างการบริหารตั้งแต่ระดับเขตพื้นที่ให้ชัดเจน การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อใช้กำกับและติดตามผลการพัฒนานำสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การมีมาตรการบริหารจัดการจัดสรรเงินงบประมาณที่ชัดเจน เป็นตัวชี้วัดควบคุมคุณภาพการบริหารโรงเรียนอีกวิธีหนึ่ง

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐรัฐ ธนธิตกร (2549) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ดำเนินงานตามกรอบของกฎหมายการศึกษา และประยุกต์แนวคิดที่หลากหลายมาใช้ในการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**องค์ประกอบที่ 4** แนวคิดและหลักการบริหารเชิงคุณภาพที่บูรณาการเชื่อมโยงกันสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา เนื่องจาก ปราบกฐาสาระสำคัญ 4 มุมมอง ดังนี้ 1) มุมมองด้านการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียน การกำหนดตัวชี้วัดการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนให้ชัดเจน และหาเครื่องมือวัดที่เชื่อถือได้ มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามความรู้ความสามารถและความถนัด สามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างต่อเนื่อง การให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนทุกระดับในโรงเรียน ได้รับความร่วมมือพัฒนาคนกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 2) มุมมองด้านการบริหารจัดการโรงเรียน ต้องปรับและจัดโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนตามหลักกระจายอำนาจ 4 งานคือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป กำหนดภาระหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล สร้างพันธกิจเพื่อให้เกิดความร่วมมือกับภาคีต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ความสามารถในการระดมและบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด 3) มุมมองด้านคุณภาพผลผลิตโรงเรียน มีการกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพของผู้เรียน การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปกครอง และชุมชน ผลจากการให้บริการที่ชัดเจนเชื่อมโยงไปสู่มุมมองอื่น ๆ ภายในโรงเรียน การนำเสนอข้อมูลผลการบริหารจัดการองค์การด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่รวดเร็วทันเหตุการณ์ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ และ 4) มุมมองด้านประสิทธิผลโรงเรียน การกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลโรงเรียนที่ชัดเจนและเชื่อมโยงไปสู่มุมมองอื่น ๆ การกำหนดตัวชี้วัดต้องมีความสอดคล้องกันในแต่ละมิติของสังคมโรงเรียน การกำหนดตัวชี้วัดควรมุ่งเน้นถึงประสิทธิผลโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นภดล ร่มโพธิ์ (2548) ที่พบว่า การกำหนดมุมมองการบริหารงานในองค์การ สามารถประเมินองค์การได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

**องค์ประกอบที่ 5** แนวทางการบริหารสถานศึกษาเชิงคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา เนื่องจาก ผู้บริหารโรงเรียนมีการทบทวนและกำหนดทิศทางการสื่อสารขององค์การเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม และผลการดำเนินงานที่คาดหวังให้บุคลากร

เข้าใจตรงกัน และจะต้องกำหนดมุมมองการดำเนินงานโรงเรียนให้ชัดเจนและครอบคลุม ภาระงานตามโครงสร้างบริหารโรงเรียน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญเกิดประสิทธิผลของ การบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียน กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญของความ พึงพอใจที่มีคุณค่าจากผลการดำเนินงานและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีอย่างมีคุณภาพให้กับ ผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้เสียกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุนในงานงบบริหารประมาณ งานบริหารบุคลากร งานบริหาร วิชาการ และงานบริหารทั่วไปอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้อะไรและการเจริญเติบโตของโรงเรียน จากการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่ง การเรียนรู้ มีความพึงพอใจและมีความสุขในการปฏิบัติราชการ มีการจัดทำข้อกำหนดการ ดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนของกระบวนการสนับสนุนจากข้อมูลของผู้รับบริการทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน เพื่อใช้ควบคุมและปรับปรุงการพิจารณานำกระบวนการนั้นไปปฏิบัติ กิจกรรมในแต่ละโครงการให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญรัฐรัฐ ธนนิติกร (2549) ที่พบว่า มีการดำเนินงานการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดมุมมองการ กำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ การจัดทำบัตรคะแนน (Scorecard) การดำเนินงาน ตามแผนกลยุทธ์ และการติดตามประเมินผล

**องค์ประกอบที่ 6** เกณฑ์การประเมินโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามกรอบคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ เนื่องจากการประเมินโรงเรียนแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ 1) ส่วนที่เป็น กระบวนการบริหารจัดการโรงเรียน เน้นวิธีการหรือกระบวนการดำเนินงานของโรงเรียน ใน 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านพัฒนาตนของผู้บริหารโรงเรียน (2) ด้านวางแผนพัฒนาโรงเรียน (3) ด้านพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (4) ด้านจัดการความรู้ภายในโรงเรียน (5) ด้านพัฒนาครู และบุคลากรภายในโรงเรียน และ (6) ด้านบริหารจัดการโรงเรียน และ 2) ส่วนที่เป็นผลการ ดำเนินงานโรงเรียน จะปรากฏผลดำเนินงานจากการกำหนดมุมมองบริหารโรงเรียนใน 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (2) ด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย (3) ด้านความสามารถในการบูรณาการ และ (4) ด้านความสามารถในการดำรงรักษาคุณค่าเอกลักษณ์ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของปิติชาย ตันปิติ (2547) ที่พบว่า คุณภาพขององค์การประกอบด้วย 1) การควบคุม 2) การนำ 3) เทคโนโลยี 4) การจัดการ 5) การจัดทำหลักสูตร 6) ความร่วมมือจากชุมชน

7) ความสามารถของนักเรียน 8) ระบบโครงสร้าง 9) ความพอเพียงของวัสดุ 10) จิตสังคม  
11) ความสามารถของผู้บริหาร และ 12) เป้าหมาย

ผู้วิจัยนำสรุปผลการวิเคราะห์ข้อความที่เป็นสาระสำคัญดังกล่าวข้างต้น จากการ  
สอบถามความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน มาสร้างเป็นแบบสอบ  
ถามประมาณค่า 5 ระดับ โดยกำหนดเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะของรูปแบบการบริหาร  
สถานศึกษาเชิงดุลยภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล  
ความคิดเห็นที่สอดคล้องหรือไม่ของผู้เชี่ยวชาญตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)  
ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ต่อไป

**รอบที่ 2 และ รอบที่ 3** การสอบถามความคิดเห็นเพื่อยืนยันเกี่ยวกับลักษณะ  
ของรูปแบบที่สรุปได้จากรอบที่ 1 โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Likert scale)  
5 ระดับ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 5 กลุ่ม จำนวน 19 คน ปรากฏ  
ลักษณะที่สำคัญของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงดุลยภาพสำหรับโรงเรียนมัธยม  
ศึกษามี 6 องค์ประกอบ จากผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับลักษณะ  
ในแต่ละประการ และนำมากำหนดเป็นรูปแบบจากค่า IR ที่ปรากฏไม่เกิน 1.50 พบว่า

**องค์ประกอบที่ 1** กระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนมัธยม  
ศึกษา เนื่องจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นที่สอดคล้องกันในระดับสูงมาก เกี่ยวกับ  
ส่วนประกอบย่อย 6 ด้าน คือ 1) ด้านสังคมวัฒนธรรม ต้องให้ความสำคัญกับค่านิยมของ  
บุคคลและวัฒนธรรมของโรงเรียน 2) ด้านการเมืองการปกครอง ต้องบริหารโรงเรียนภายใต้  
ความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ด้านเศรษฐกิจ ต้องวางแผน  
และประเมินการใช้ทรัพยากรการจัดการศึกษาอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด 4) ด้าน  
กฎหมาย ต้องปรับกลยุทธ์บริหารตามกรอบกฎหมายการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพและ  
บริบทโรงเรียน 5) ด้านเทคโนโลยี ต้องจัดระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อความรวดเร็ว  
และทันเหตุการณ์ และ 6) ด้านข้อมูลข่าวสาร ต้องติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน  
และกันของบุคลากรทุกระดับภายในโรงเรียน

**องค์ประกอบที่ 2** เงื่อนไขการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามพระราชบัญญัติ  
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 8, 9,  
39, 40 และมาตราอื่นที่เกี่ยวข้อง พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับสูงมาก ซึ่งมีส่วนประกอบย่อย 4 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม ต้องเชื่อมโยงบุคคล และองค์การภายนอกนำเข้าสู่การสนับสนุนบริหารจัดการโรงเรียน 2) ด้านการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ตลอดชีวิต ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตามศักยภาพของผู้เรียน 3) ด้านการกระจายอำนาจการบริหารโรงเรียน ต้องปรับโครงสร้างการบริหารจัดการใน 4 งานตามสภาพและบริบทโรงเรียน และ 4) ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องสรรหาคณะกรรมการที่เหมาะสมมีความรู้และเข้าใจสภาพการบริหารจัดการโรงเรียน

**องค์ประกอบที่ 3** วิสัยทัศน์ นโยบาย มาตรการ และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการที่เป็นเงื่อนไขในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับสูงมาก ซึ่งมีส่วนประกอบย่อย 4 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์การจัดการศึกษา ต้องศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโรงเรียน 2) ด้านนโยบายการพัฒนาการศึกษา ต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3) ด้านมาตรการควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษา ต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินการประกันคุณภาพการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการบริหารโรงเรียน และ 4) ด้านระเบียบปฏิบัติราชการกระทรวงศึกษาธิการ ต้องรู้และเข้าใจถึงระเบียบราชการนำมาวางแนวทางดำเนินงานให้ถูกต้อง

**องค์ประกอบที่ 4** แนวคิดและหลักการบริหารเชิงดุลยภาพที่บูรณาการเชื่อมโยงกันทั้ง 4 มิติ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับสูงมาก ซึ่งมีส่วนประกอบย่อย 4 มุมมอง คือ 1) มุมมองด้านพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียน ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาและประเมินสมรรถนะบุคลากรทุกระดับ 2) มุมมองด้านบริหารจัดการโรงเรียน ต้องดำเนินงานบริหารจัดการตามวงจรคุณภาพ PDCA (Plan-do-check-action) 3) มุมมองด้านคุณภาพผลผลิตโรงเรียน ต้องให้ความสำคัญกับการวัดและประเมินผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาและตามสภาพจริง และ 4) มุมมองด้านประสิทธิผลโรงเรียน ต้องตระหนักถึงความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโรงเรียน



**องค์ประกอบที่ 5** แนวทางการบริหารสถานศึกษาเชิงดุลยภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับสูงมาก ซึ่งมีส่วนประกอบย่อย 5 ชั้น คือ 1) ชั้นกำหนดมุมมองและโครงการ ต้องนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจัดทำโครงการในแต่ละมุมมอง 2) ชั้นกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาโรงเรียน 3) ชั้นกำหนดตัวชี้วัด ต้องกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนในแต่ละมุมมอง 4) ชั้นกำหนดเป้าหมาย ต้องเป็นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และ 5) ชั้นกำหนดวิธีปฏิบัติ ต้องทำความเข้าใจกับคณะกรรมการดำเนินงานอย่างทั่วถึง

**ประการที่ 6** เกณฑ์การประเมินโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามกรอบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับสูงมาก ซึ่งมีส่วนประกอบย่อย 2 ส่วน คือ 1) ส่วนกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียน 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านพัฒนาตนของผู้บริหาร ต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (2) ด้านแผนพัฒนาโรงเรียน ต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจให้บุคลากรทุกระดับภายในโรงเรียน (3) ด้านพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพและมาตรฐานของผู้เรียน (4) ด้านจัดการความรู้ภายในโรงเรียน ต้องจัดหาวิธีที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันภายในโรงเรียน (5) ด้านพัฒนาครูและบุคลากร ต้องสนับสนุนส่งเสริมการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมของบุคลากร และ (6) ด้านจัดกระบวนการบริหารโรงเรียน ต้องกำหนดบทบาท ภาระหน้าที่ และวิธีปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียนให้ชัดเจน และ 2) ส่วนผลการดำเนินงานโรงเรียน 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านสังคมวัฒนธรรม การเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสาร (2) ด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ดำเนินงานโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุ่มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด (3) ด้านความสามารถในการบูรณาการ ดำเนินงานโรงเรียนให้เกิดความคุ่มค่าและประโยชน์สูงสุดและ (4) ด้านความสามารถในการดำรงรักษาคุณค่าเอกลักษณ์ขององค์การ มีเอกลักษณ์ของโรงเรียนดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

ผู้วิจัยนำสรุปผลวิเคราะห์ข้อความเป็นสาระสำคัญในรอบที่ 2 และ 3 ดังกล่าวข้างต้น จากการสอบถามความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน ที่กำหนดเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงดุลยภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถแสดงผลการพัฒนารูปแบบได้ตามภาพที่ 1 นี้

ภาพที่ 1 แสดงผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา



ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบ โดยศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบด้วยวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) จากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออก เชียงเหนือ จำนวน 166 คน พบว่า ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออก เชียงเหนือที่มีลักษณะสำคัญ 6 องค์ประกอบโดยภาพรวม ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขต ภาคตะวันออก

เฉียงเหนือ มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D.=.51) เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 กระแสโลกาภิวัตน์ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน 6 ด้าน องค์ประกอบที่ 3 วิสัยทัศน์ นโยบาย มาตรการ และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ที่เป็นเงื่อนไขต่อการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน 4 ด้าน และ องค์ประกอบที่ 2 เงื่อนไขการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 8, 9, 39, 40 และมาตราอื่นที่เกี่ยวข้องใน 4 ด้าน ( $\bar{x} = 4.28, 4.23, 4.20$ ) และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 4 แนวคิดและหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (BSC) สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาใน 4 มุมมอง องค์ประกอบที่ 5 แนวทางการบริหารสถานศึกษาเชิงดุลยภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาใน 5 ชั้น และ องค์ประกอบที่ 6 เกณฑ์การประเมินโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามกรอบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐใน 2 ส่วน ( $\bar{x} = 4.57, 4.56, 4.50$ ) ทั้งนี้ เนื่องจาก ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวางระบบบริหารองค์การเป็นอย่างยิ่ง เพื่อพัฒนาคุณภาพและมีมาตรฐานของสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของสาธารณชนโดยทั่วไป ซึ่งจะต้องคำนึงถึงสภาพและบริบทของโรงเรียน รวมถึงการที่ผู้นำจะต้องมีความรู้ความสามารถนำพาโรงเรียนปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคกระแสโลกาภิวัตน์

## ข้อเสนอแนะ

### 1. การนำรูปแบบไปใช้

1.1 ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.1.1 กำหนดเป็นนโยบายเพื่อให้มีการดำเนินการบริหารจัดการอย่างทั่วถึงตามหลักการบริหาร

เชิงดุลยภาพที่บูรณาการและเชื่อมโยงกันในทุกมิติ

1.1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินงานให้สอดคล้องตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการของ ก.พ.ร.

1.1.3 จัดทำปฏิทินและแผนการดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

1.1.4 ประสานงานกับทุกส่วนงานในองค์กร เพื่อส่งเสริมการพัฒนา ระบบราชการ เสริมแรงจูงใจในการจัดสรรรางวัลและผลตอบแทน ตามเจตนารมณ์ของ พรฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

## 1.2 ระดับสถานศึกษา

1.2.1 สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถานศึกษา เชิงดุลยภาพกับบุคลากรในสถานศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อาจารย์รวมถึง ชุมชนด้วย

1.2.2 กำหนดเป็นนโยบาย นำรูปแบบไปใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหาร สถานศึกษาเชิงดุลยภาพของโรงเรียนที่บูรณาการและเชื่อมโยงการดำเนินงานกันทั้ง 4 มิติ

1.2.3 แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการดำเนินงาน ขับเคลื่อนในแต่ละมิติให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาระบบราชการของ ก.พ.ร.

1.2.4 ดำเนินงานโดยใช้กระบวนการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารสถาน ศึกษาเชิงดุลยภาพตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐใน 7 หมวด

1.2.5 จัดทำข้อมูลผลการดำเนินงานของรูปแบบ เพื่อสรุปถึงปัญหาและ อุปสรรค เสนอต่อผู้บริหารต้นสังกัดตามลำดับ และใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดแนวทาง พัฒนางานในประเด็นต่าง ๆ ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.3 การนำรูปแบบไปใช้จำเป็นต้องใช้องค์ประกอบของรูปแบบทั้ง 6 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1.3.1 องค์ประกอบที่ 1 กระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีส่วนประกอบย่อย 6 ด้าน คือ

1.3.1.1 ด้านสังคมวัฒนธรรม ต้องให้ความสำคัญกับค่านิยมของ บุคคลและวัฒนธรรมของโรงเรียน

1.3.1.2 ด้านการเมืองการปกครอง ต้องบริหารโรงเรียนภายใต้ ความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.1.3 ด้านเศรษฐกิจ ต้องวางแผนและประเมินการใช้ทรัพยากร  
การจัดการศึกษาอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

1.3.1.4 ด้านกฎหมาย ต้องปรับกลยุทธ์บริหารตามกรอบกฎหมาย  
การศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพและบริบทโรงเรียน

1.3.1.5 ด้านเทคโนโลยี ต้องจัดระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อ  
ความรวดเร็วและทันเหตุการณ์

1.3.1.6 ด้านข้อมูลข่าวสาร ต้องติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้  
ซึ่งกันและกันของบุคลากรทุกระดับภายในโรงเรียน

1.3.2 องค์ประกอบที่ 2 เงื่อนไขการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตาม  
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545  
มาตรา 8, 9, 39, 40 และมาตราอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีส่วนประกอบย่อย 4 ด้าน คือ

1.3.2.1 ด้านการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม ต้องเชื่อมโยง  
บุคคล และองค์การภายนอกนำเข้าสู่การสนับสนุนบริหารจัดการโรงเรียน

1.3.2.2 ด้านการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ตลอดชีวิต  
ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตามศักยภาพของผู้เรียน

1.3.2.3 ด้านการกระจายอำนาจการบริหารโรงเรียน ต้องปรับโครงสร้าง  
การบริหารจัดการใน 4 งานตามสภาพและบริบทโรงเรียน

1.3.2.4 ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาน  
ศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องสรรหาคณะกรรมการที่เหมาะสมมีความรู้และเข้าใจสภาพการบริหาร  
จัดการโรงเรียน

1.3.3 องค์ประกอบที่ 3 วิสัยทัศน์ นโยบาย มาตรการ และระเบียบกระทรวง  
ศึกษาธิการ ที่เป็นเงื่อนไขในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีส่วนประกอบย่อย 4 ด้าน  
คือ

1.3.3.1 ด้านวิสัยทัศน์การจัดการศึกษา ต้องศึกษาสภาพปัจจุบัน  
ปัญหา วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโรงเรียน

1.3.3.2 ด้านนโยบายการพัฒนาการศึกษา ต้องตระหนักและให้  
ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและ  
ประสิทธิผล

1.3.3.3 ด้านมาตรการควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษา ต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินการประกันคุณภาพการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการบริหารโรงเรียน

1.3.3.4 ด้านระเบียบปฏิบัติราชการกระทรวงศึกษาธิการ ต้องรู้และเข้าใจถึงระเบียบราชการนำมาวางแนวทางดำเนินงานให้ถูกต้อง

1.3.4 องค์ประกอบที่ 4 แนวคิดและหลักการบริหารเชิงดุลยภาพที่บูรณาการเชื่อมโยงกันทั้ง 4 มิติ ซึ่งมีส่วนประกอบย่อย 4 มุมมอง คือ

1.3.4.1 มุมมองด้านพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียน ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาและประเมินสมรรถนะบุคลากรทุกระดับ

1.3.4.2 มุมมองด้านบริหารจัดการโรงเรียน ต้องดำเนินงานบริหารจัดการตามวงจรคุณภาพ PDCA (Plan-do-check-action)

1.3.4.3 มุมมองด้านคุณภาพผลผลิตโรงเรียน ต้องให้ความสำคัญกับการวัดและประเมินผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาและตามสภาพจริง

1.3.4.3 มุมมองด้านประสิทธิผลโรงเรียน ต้องตระหนักถึงความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโรงเรียน

1.3.5 องค์ประกอบที่ 5 แนวทางการบริหารสถานศึกษาเชิงดุลยภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีส่วนประกอบย่อย 5 ชั้น คือ

1.3.5.1 ชั้นกำหนดมุมมองและโครงการ นำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจัดทำโครงการในแต่ละมุมมอง

1.3.5.2 ชั้นกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาโรงเรียน

1.3.5.3 ชั้นกำหนดตัวชี้วัด ต้องกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนในแต่ละมุมมอง

1.3.5.4 ชั้นกำหนดเป้าหมาย ต้องเป็นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

1.3.5.5 ชั้นกำหนดวิธีปฏิบัติ ต้องทำความเข้าใจกับคณะกรรมการดำเนินงานอย่างทั่วถึง

1.3.6 ประการที่ 6 เกณฑ์การประเมินโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามกรอบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีส่วนประกอบย่อย 2 ส่วน คือ

1.3.6.1 ส่วนกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียน 6 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านพัฒนาตนของผู้บริหาร ต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
- 2) ด้านแผนพัฒนาโรงเรียน ต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับภายในโรงเรียน
- 3) ด้านพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพและมาตรฐานของผู้เรียน
- 4) ด้านจัดการความรู้ภายในโรงเรียน ต้องจัดหาวิธีที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันภายในโรงเรียน
- 5) ด้านพัฒนาครูและบุคลากร ต้องสนับสนุนส่งเสริมการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมของบุคลากร
- 6) ด้านจัดกระบวนการบริหารโรงเรียน ต้องกำหนดบทบาทภาระหน้าที่และวิธีปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียนให้ชัดเจน

1.3.6.2 ส่วนผลการดำเนินงานโรงเรียน 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านสังคมวัฒนธรรม การเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสาร
- 2) ด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ดำเนินงานโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุ่มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด
- 3) ด้านความสามารถในการบูรณาการงานโรงเรียนให้เกิดความคุ่มค่าและประโยชน์สูงสุด
- 4) ด้านความสามารถในการดำรงรักษาคุณค่าเอกลักษณ์ขององค์กร มีเอกลักษณ์ของโรงเรียนดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

## 2. การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนที่ใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพในภูมิภาคอื่น

2.2 ควรศึกษาเพื่อติดตามผลการบริหารสถานศึกษาที่ใช้รูปแบบการบริหารเชิงดุลยภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาขึ้นนี้

2.3 ควรศึกษาเกี่ยวกับตัวชี้วัดที่มีความเหมาะสมตามบริบทและสภาพของโรงเรียนให้สอดคล้องกันทั้ง 4 มิติ

2.4 ควรศึกษาพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยเทคนิควิธีการวิจัยอื่น

2.5 ควรศึกษาการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงดุลยภาพไปใช้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ตามภาระงานหลักของสถานศึกษา

## เอกสารอ้างอิง

- ณัฐรัฐ ธนกิติกร. (2549). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา โดยใช้แนวคิด **Balanced Scorecard (BSC)**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
- ดำรง วัฒนา. (2545). การจัดการเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยลิขิตสมดุล. วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์. 42(2): 81-111.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กเปอร์เน็ท จำกัด.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2548). การวิจัยเชิงสำรวจและกรณีศึกษาการใช้ **Balanced Scorecard** สำหรับ มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ. วารสารบริหารธุรกิจ. 28(106): 23-24.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2549). การแปลผลเมื่อใช้เครื่องมือรวบรวมข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่า. (Online) Available: [http:// www.watpon.com/journal](http://www.watpon.com/journal)
- ปิติชาย ต้นปิติ. (2547). การวิเคราะห์วิจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- พสุ เดชะรินทร์. (2546). "แคปแลน" ชี้ BSC ไม่ใช่เครื่องมือวัดผลแต่เป็นกระบวนการ  
มุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์. ผู้จัดการ. (23-29 สิงหาคม 2547):11.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2548). แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ: นวัตกรรมการจัด  
ทำแผนสำหรับหน่วยงานราชการไทย **Strategic Plan and Action Plan:  
An Innovative Planning Tool for Thai Public Sector.** วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์.  
45(2): 25-64.
- สมยศ นาวิกาน. (2545). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ: บรรณกิจเทรดดิ้ง.  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2547). การพัฒนาคุณภาพการ  
บริหารจัดการภาครัฐ. เอกสารประกอบการสัมมนา หลักสูตรการอบรม  
ส่วนราชการสถาบันการศึกษาในการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐ.
- Hoy, W.K. and C.C. Miskel. (1991). **Educational Administration Theory, Research, and  
Practice.** Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Kaplan, S.R. and D.P. Norton. (2004). **The Balanced Scorecard: Translating Strategy  
Into Action.** Boston: Harvard Business School Press.
- Lawrie, G. and I. Cobbold. (2001). **Strategic Alignment: Cascading the Balanced  
Scorecard in a Multi- National Company.** Balanced Scorecard Case Study-  
Crosshouse. 2 GC Active management. December, 2001. pp. 1-8
- Madaus, G. F., Scriven, M. S., & Stufflebeam, D. L. (1983). **Evaluation Models Viewpoints  
on Educational and Human Services Evaluation.** 8<sup>th</sup> ed. Boston: Kluwer-Nijhoff  
Publishing.
- Miles MB, Huberman AM. (1994). **Qualitative data analysis: An Expanded sourcebook.**  
2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks Calif: Sage Publications.
- Nanavandi, A. (2006). **The Art and Science of Leadership.** Argosy University: Publisher  
Person Education.
- Paisey, A. (1992). **Organization & Management in Schools.** 2<sup>nd</sup>. New York: Longman  
Publishing.

Parsons. (1991). **Parsons The New School for Design**. New York City, United State: Private.

Sergiovanni, T.J., dt al. (1992). **Educational Governance and Administration**. Boston: Allyn and Bacon.